



# الإدارة المالية

دورية علمية متخصصة ومحدثة  
يصدرها كل ثلاثة أشهر معهد الإدارة العامة  
الرياض - المملكة العربية السعودية

## في هذا العدد:

● التنظيم الاتفاقي لمفاوضات العقود الإدارية  
(دراسة مقارنة بين المملكة العربية السعودية  
ومصر).

د. فؤاد محمد موسى عبدالكريم

● نظام الزكاة المالي وحسن المعاش العام تقدير كمى  
شمولى فى الاقتصاد المخرىس.

د. حسن غسان بلقاسم

أ. حسين إهناش على

● حدود الالتزام المهنى لراجع الحسابات الخارجى  
تجاه العملاء عند استخدامه لأطوب المصاهفات.

أ. د. محمد نبيل علام

● الاختلافات الثقافية فى نقل المعرفة الخاصة  
بالمنظمات عبر الحدود: إطار عمل موجه.

تأليف: رابى باجات

بين كيديا

بولا هارفيستون

هارى تريانديس

ترجمة: د. إبراهيم بن على الملحم

راجع الترجمة: د. فهد بن معقل العلى

● عرض نقدي لكتاب: الإدارة الإستراتيجية: بناء  
منظمات المستقبل.

نهى يسرى عبدالغنى



# الإدارة العامة

دورية علمية متخصصة ومحكمة  
يصدرها كل ثلاثة أشهر بمعد الإدارة العامة  
الرياض - المملكة العربية السعودية

حقوق الطبع محفوظة  
لمعهد الإدارة العامة

## في هذا العدد:

- التنظيم الانفعالي لمفاوضات العقود الإدارية  
(دراسة مقارنة بين المملكة العربية السعودية  
ومصر).

د. فؤاد محمد موسى عبدالكريم

- نظام الزكاة المالي وحسن المعاش العام تقدير كمّي  
شمولي في الاقتصاد المغربي.

د. حسن عصان بلقاسم

أ. حسين إهناش على

- حدود الالتزام المهني لمراجع الحسابات الخارجي  
تجاه العملاء منه استجداه لأسلوب الممارسات.

أ. د. محمد نبيل علام

- الاختلافات الثقافية في نقل المعرفة الخاصة  
بالمنظمات عبر الحدود: إطار عمل موحّد.

تأليف: رابى باجات

بين كيديا

بولا هارفيستون

هارى ترياندس

ترجمة: د. إبراهيم بن علي الملحم

راجع الترجمة: د. فهد بن ميعل الملى

- عرض نقدي لكتاب: الإدارة الاستراتيجية: بناء  
منظمات المستقبل.

نهى يسرى عبدالغنى



# الإدارة العامة

• المجلد الثالث والأربعون

• العدد الأول

## هيئة التحرير

### المحرر العام

د. فهد بن معتاد الحمد

نائب المدير العام للبحوث والمعلومات

### رئيس التحرير

د. صلاح بن معاذ المعيوف

مدير عام مركز البحوث

### الأعضاء

د. عبد الرحمن بن أحمد هيجان

د. رضا إبراهيم صالح

د. عبد الله بن محمد السويد

د. فهد بن عتيق العتيق

د. أيوب بن منصور الجريوع

د. فهد بن سليمان التخيضي

### سكرتير التحرير

سموود بن غالب الهاجوج

تُعبر البحوث والدراسات والمقالات التي تنشر في الدورية  
عن آراء كاتبها، ولا تُعبر بالضرورة عن رأي المعهد.



# دورية الإدارة العامة



## ترحب

- الدورية بمشاركة الكتاب والباحثين وتسعى إلى نشر إنتاجهم من البحوث والدراسات والمقالات العلمية، وكذلك نشر ملخصات الرسائل الجامعية وعروض الكتب وفقاً للشروط والقواعد والمواصفات التالية:
- الإدارة العامة دورية علمية متخصصة ومحكمة لا تقبل الأعمال التي لا تتبع الأسلوب والمنهج العلمى فى الكتابة.
  - تنشر الدورية الأعمال العملية المتصلة بحقل الإدارة وحقول المعرفة الأخرى ذات العلاقة بها، التي لم يسبق نشرها أو تقديمها للنشر إلى جهات أخرى.
  - يتم عرض جميع الأعمال العلمية المقدمة للنشر فى الدورية على هيئة تحرير الدورية، ويرسل الملائم منها بشكل سري إلى محكمين متخصصين فى موضوع العمل العلمى.
  - تُشعر الدورية صاحب العمل العلمى المقبول بموعد نشره، كما تزوده بنسختين من الدورية بعد صدورهما وعشر مستلزمات من العمل المنشور.
  - العمل الذى يقدم للدورية لا يعاد لكاتبه.
  - تصرف مكافأة رمزية عن العمل العلمى الذى يجاز نشره.
  - لا يعاد نشر أى عمل علمى نشر فى الدورية بأى شكل من الأشكال أو بأى لغة فى أى جهة أخرى إلا بإذن خطى من رئيس التحرير.
  - فى حالة استخدام أداة لجمع البيانات، يجب إرفاق الأداة مع العمل العلمى.
  - تعتبر الأعمال التى تنشر فى الدورية عن آراء كاتبها، ولا تعبر بالضرورة عن رأى المعهد.

## توجه المراسلات المتعلقة بالتحرير إلى العنوان التالى:

مركز البحوث، معهد الإدارة العامة - الرياض ١١١٤١، المملكة العربية السعودية

رئيس تحرير دورية (الإدارة العامة) - هاتف: ٤٧٨٧٥٧٢

سكرتير التحرير هاتف: ٤٧٤٥٠٨٧ - فاكس: ٤٧٤٥٥٤١

E-mail : journal@ipa.edu.sa

www.ipa.edu.sa/research

## قواعد النشر في الدورية

يراعى فى الأعمال المقدمة للنشر فى الدورية أن تكون متممة بالجدة والأصالة والموضوعية، ومكتوبة بلغة عربية سليمة وأسلوب واضح مترابط، مع الالتزام بما يلي:

١ - نسخ العمل العلمى بواسطة الحاسوب وبمسافات مزدوجة بين الأسطر، مع ترك مسافة (٤) سم على الهامشين وكذلك مسافة (٤) سم فى أعلى وأسفل الصفحة.  
٢ - ألا يزيد حجم العمل المقدم على (٤٠) صفحة ولا يقل عن (٢٠) صفحة بما فى ذلك قائمة المراجع والملاحق.

٣ - بعد استكمال إجراءات التعديل وقبول العمل العلمى فى الدورية يقدم مطبوعاً على قرص الحاسب حسب المواصفات الفنية لنسخ دورية الإدارة العامة.

٤ - ترتب صفحات العمل العلمى حسب التسلسل التالى:

- الغلاف، ويتضمن: عنوان البحث واسم الكاتب (باللغتين العربية والإنجليزية)، الوظيفة التى يشغلها، وكذلك جهة العمل.

- الصفحة الأولى، وهى بداية المتن أو النص، وتأخذ رقم (١).

- يستمر تسلسل ترقيم صفحات العمل العلمى حتى نهاية قائمة المراجع والملاحق.

٥ - يكون لكل عمل علمى مستخلصان: أحدهما بالعربية والآخر بالإنجليزية على ألا يتجاوز عدد كلمات كل منهما (٢٠٠) كلمة، ويراعى أن يتضمن المستخلص: أهداف البحث (العمل العلمى)، مشكلة البحث، منهج البحث، النتائج التى توصل إليها البحث.

٦ - ترفق السيرة الذاتية لمعد العمل فى صفحة منفصلة بحيث تشمل: الاسم والعنوان، الدرجة العلمية والتخصص، العمل الحالى وجهته، وأهم الإنجازات العلمية.

٧ - التوثيق العلمى: يجب أن يراعى فى عملية التوثيق العلمى أثناء الاقتباس وكذلك عند كتابة قائمة المراجع الشكل الإجرائى التالى:

١ - الاقتباس:

- عندما يكون الاقتباس عاماً فإنه يشار إلى مصدر / مصادر اقتباس الفكرة وذلك بوضع الاسم الأخير للمؤلف / للمؤلفين، وسنة النشر بين قوسين:

(الحمد، ١٤١٢هـ). (Deming, 1986)

- عند الاقتباس أو الاستشهاد يمرجع سبقت الإشارة إليه فى متن البحث، يذكر اسم المؤلف أولاً ثم توضع سنة النشر بين قوسين:

، الحمد (١٤١٢هـ). (Deming, 1986)



- إذا ورد اسم المؤلف في نفس الفقرة بحيث لا يمكن الخلط بينه وبين دراسات أخرى فإنه يكتب بذكر اسم الكاتب فقط:

وقد وجد الحمد أيضاً ...

وقد وجد Deming أيضاً ...

- عند الاقتباس أو الاستشهاد بالعديد من المصادر المختلفة، توضع أسماء المؤلفين وسنوات النشر بين قوسين:

(الحمد، ١٤١٣هـ؛ المناري، ١٤١٥هـ).

(Selye, 1984; Deming, 1986; Sallis, 1993)

- عند الاقتباس أو الاستشهاد بأكثر من مرجع لمؤلف واحد وفي نفس العام، يميز بين المراجع باستخدام ترتيب الأحرف الهجائية لكل مرجع، بحيث توضع هذه الأحرف بعد سنة الإصدار مباشرة:

(الحمد، ١٤١٣ أ)، (الحمد، ١٤١٣ ب) .

(AL-Hamad, 1994b)

(AL-Hamad, 1994a)

- عند الاقتباس من عمل لأكثر من مؤلف تذكر في المرة الأولى الألقاب (الأسماء الأخيرة) لجميع المؤلفين تليها سنة النشر بين قوسين:

خليفة، الحسن، وأنس (١٤١٦هـ)

Williams, Jones, Smith, and Bradner (1983)

- وفي المرات التالية يذكر اللقب (الاسم الأخير) للمؤلف الأول تليه عبارة وآخرون تليها سنة النشر بين قوسين:

خليفة وآخرون. (١٤١٦هـ)

Williams et al. (1983)

- عندما يكون الاقتباس نصاً يذكر رقم صفحة أو صفحات الاقتباس بعد سنة النشر مباشرة:

(الحمد، ١٤١٣ : ١٤٤) (Deming, 1986: 9)

الحمد، (١٤١٣ : ٢٠) (Deming, 1986: 30)

#### ب - إعداد قائمة المراجع العلمية:

- يضمن أي مرجع يشار إليه في متن البحث أو الدراسة في قائمة المراجع.

- تصنف المراجع العلمية في قائمة واحدة مهما كانت مصادرها: دوريات، كتب، نشرات رسمية، مجلات ... إلخ. وتوضع المراجع العربية في صفحة مستقلة تليها المراجع الأجنبية في صفحة أخرى. وترتب المراجع هجائياً حسب الاسم

(الأخير للمؤلف)، سنة النشر، عنوان الكتاب أو البحث، المدينة / الدولة، الناشر، وذلك على النحو التالي:

**- البحوث والدراسات :**

الطويل، محمد (١٤١٠). "التجربة الخليجية في مجال التدريب الإداري

ومشكلاته"، الإدارة العامة، الرياض: معهد الإدارة العامة، ٦٥ : ٧-٥٠.

Wolf, R. (1994). "Organizational Innovation: Review, Critique and suggested research directions". **Journal of Management Studies**, 31 : 405 - 431.

**ج - الكتب:**

- هيجان، عبدالرحمن (١٤١٩هـ). **ضغوط العمل: منهج شامل لدراسة مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها**. الرياض: معهد الإدارة العامة.

Schein, E.H. (1992). **Organizational Culture and Leadership**, San Francisco: Jossey - Bass

**د - فصل في كتاب:**

- الشقاوي، عبدالرحمن (١٤١٦). أجهزة التنمية الإدارية. في محمد الطويل وآخرون، **الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية**. الرياض: معهد الإدارة العامة، ص ص. ١٤٥-١٧٤.

**هـ - النشرات والوثائق الرسمية:**

- **التقرير الإحصائي السنوي (١٤٢٠)**. الرياض: وزارة المالية والاقتصاد الوطني.  
- **نظام معهد الإدارة العامة الصادر بالمرسوم الملكي رقم (٩٣) وتاريخ ١٣٨٠/١٠/٢٤هـ.**

- **قرار مجلس الوزراء رقم (٥٢٠) وتاريخ ١٣٨٢/٧/٥هـ بشأن تشكيل لجنة عليا للإصلاح الإداري ولجنة إدارية تحضيرية.**

**و - الرسائل الأكاديمية:**

- Almaayooof, S. M. (1993). **Factors Influencing the Utilization of IPA Consultations by Saudi Public Sector Organizations**. Unpublished doctoral dissertation, University of Pittsburgh, Pittsburgh, USA.

**٨ - الملاحق:** توضع الملاحق بشكل مستقل بعد نهاية المراجع مباشرة.

## التوثيق من مصدر إلكتروني

### أولاً - الدوريات:

١ - المقالة المنشورة على شبكة المعلومات (الإنترنت) ولها مصدر ورقي:

عند الإطلاع على المقالة توضع أقواس بعد عنوان المقالة كما هو مبين في المثال التالي:

VendenBos, G., Knapp, S., & Doe, J.  
(2001). Role of reference elements  
In the Selection of resources by  
Psychology undergraduates [Electronic  
Version]. *Journal of Bibliographic  
Research*, 5,117-123

♦ إذا كان هناك اختلاف بين الأصل الورقي والنسخة الإلكترونية يكون التوثيق على النحو التالي:

VendenBos, G., Knapp, S., & Doe, J.  
(2001). Role of reference elements  
In the Selection of resources by  
Psychology undergraduates [Electronic  
Version]. *Journal of Bibliographic  
Research*, 5,117-123  
Retrieved October 13,2001,

From <http://jbr.org/article.html>

٢ - المقالة المنشورة في دورية على شبكة المعلومات (الإنترنت) فقط:

Frecrichson, B.L. (2000, March7)  
Cultivating positive emotions to optimize  
Health and well-being. *Prevention &  
Treatment*, 3 Articles 0001a. Retrieved  
November 20, 2000, from  
<http://journals.apa.org/prevention/volume3/pre0030001a.html>

٣ - نسخة إلكترونية لمقالة كتبها من ثلاثة إلى خمسة كُتَّاب في دورية مسترجعة من قاعدة بيانات:

Broman, W. C., Hanson, M.A., Oppler,  
S.H., Pulakos, E.d., & White, L.A.  
(1993). Role of early supervisory  
experience in supervisor performance.

*journal of applied Psychology*, 78,  
443-449. Retrived October 23.2000,  
from PsycARTICLES database.

**ثانياً - الوثائق غير الدورية المنشورة على شبكة المعلومات (الإنترنت):**

١ - المقالة المنشورة في نشرة إخبارية على شبكة المعلومات (الإنترنت) فقط:

Glueckauf, R.L., Whitton, J., Baxter, J.,  
Kain, J., Vogelgesang, Hudson, M.,  
et al. (1998, July). Videocounseling for  
Families for rural teens with epilepsy--  
Project update. *Telehealth News*, 2(2)  
Retrieved form [http://www.telehealth.net/subscribe/  
newsletter4a.html](http://www.telehealth.net/subscribe/newsletter4a.html)

٢ - وثيقة واحدة لم تتم الإشارة فيها إلى الكاتب والتاريخ:

GYU<sup>th</sup> WWW user survery. (n.d.).  
Retrieved August 8, 2000,from  
<http://www.cc.gates.edu.gvu/usersurvey/survey 1997-10/>

٣ - وثائق البرامج أو الأقسام الجامعية الموجودة على موقع الجهة على شبكة المعلومات  
(الإنترنت):

Chou,L.,McClintock, R., Moretti, F.,  
&Nix, D.H. (1993). Technology  
and education: New wine in  
bottles: Choosing pasts and imagining  
educational futures. Retrieved  
August24,2000, form Colombia  
University, institute for learning  
Technologies Web site:  
<http://www.ilt.columbia.edu/publications/papers.newwinel.htm> 1

## قواعد نشر عروض الكتب:

### أ - شروط عامة:

- ♦ أن يكون الكتاب في أحد مجالات العلوم الإدارية والعلوم الأخرى ذات العلاقة.
- ♦ أن يكون معد العرض النقدي متخصصاً في نفس المجال العلمي للكتاب.
- ♦ ألا يكون قد سبق تقديمه للنشر في دورية أخرى.
- ♦ أن يكون الكتاب مرجعياً وحديث النشر.
- ♦ أن يرسل أصل الكتاب مع العرض.

### ب - محتويات العرض النقدي:

#### ١ - بيانات عن الكتاب:

- العنوان

- المؤلف

- الناشر وعنوانه

- تاريخ النشر، ISBN / ردمك، عدد الصفحات

#### ٢ - مقدمة:

- أهمية الكتاب.

- الفئة (الفئات التي يخاطبها الكتاب).

- لماذا اخترت هذا الكتاب دون غيره؟

- كيف يقارن هذا الكتاب بالكتب المناظرة له في نفس المجال (هل يتفوق عليها؟ هل يكملها؟).

#### ٣ - عرض محتويات الكتاب:

- توضيح مجال الكتاب وأهدافه وعرض للموضوعات التي تناولتها فصول الكتاب فصلاً فصلاً  
فصلاً بطريقة موجزة؛ مع مراعاة التوازن بين هذا الجزء والجزء الذي يليه المتعلق  
بالعرض النقدي للكتاب.

#### ٤ - العرض النقدي للكتاب:

- تحليل ونقد لأهم القضايا والأفكار العلمية التي تناولها الكتاب مع الاستشهاد بأمثلة واقتباسات من الكتاب عند الحاجة إلى تأييد وجهة نظر معينة؛
- ♦ حصرية تناول الموضوعات (المنهجية المتبعة في تناول الموضوعات طريق استخدام مصادر المعلومات، تنظيم العمل، طريقة التقديم ... إلخ).
- ♦ جودة أسلوب الكتاب.

- ♦ قدرة الكاتب على توضيح ما يريد بعبارة.
- ♦ الإسهامات العلمية التي قدمها الكتاب (هل يقدم الكتاب شيئاً جديداً أو يتناول المعارف الحالية بطريقة جديدة تساعد على الاستفادة منها بصورة أفضل؟).
- ♦ مناقشة السبلات الموجودة في العمل - إن وجدت - بطريقة علمية موضوعية، دون التعرض لشخص المؤلف مع مراعاة التعامل مع الأهداف التي وضعها الكاتب لكتابه وليس الكتاب الذي يتمنى قارئه أن يكون المؤلف قد كتبه.
- ♦ أية نقاط تقترح إضافتها للكتاب عند إعادة طبعه لإثراء موضوع الكتاب.
- ٥ - خاتمة: تلخص أهم ما قدمه العرض النقدي من إسهامات.
- ٦ - قائمة بأهم المراجع: التي حوّاها الكتاب إلى جانب أي مراجع أخرى مهمة - إن وجدت - قد تفيد قارئ العرض.

#### قواعد نشر عروض الرسائل الجامعية:

- يراعى في الرسائل الجامعية موضوع العرض أن تكون حديثة ولم يمض على تاريخ الحصول عليها أكثر من ثلاث سنوات، ويجب ألا يزيد عدد صفحات العرض نفسه على (٢٠) صفحة، مع الالتزام بما يأتي:
- ١ - مقدمة لبيان أهمية موضوع البحث.
  - ٢ - ملخص لمشكلة (موضوع) البحث وكيفية تحديدها.
  - ٣ - ملخص لمنهج البحث وفروضه وعينته وأدواته.
  - ٤ - ملخص للدراسة الميدانية (التطبيقية) وأهم نتائجها.
  - ٥ - خاتمة لأهم ما وصل إليه الباحث من نتائج وتوصيات.
  - ٦ - قائمة بالمراجع.

## المواصفات الفنية لنسخ البحوث والدراسات والمقالات المقدمة للدورية

### أولاً - المتن:

- ١ - مقاس المتن (١٢ اسم عرضاً  $\times$  ١٧,٥ اسم ارتفاعاً) + اسم لترقيم الصفحة، بحيث يصبح الارتفاع النهائي ١٨,٥ اسم.
- ٢ - ينسخ المتن بخط آريل Arial عادي (١٤) على الويندوز أو منى عادي (١٤) على بيئة الماكنتوش.
- ٣ - إدخال بداية الفقرة (٠,٦) سم.
- ٤ - المسافة الرأسية بين الفقرات تعادل (١,٥) من المسافة بين السطور.
- ٥ - المتن المتضمن كلمات أجنبية يجب أن ينسخ بخط تايمز عادي بحجم (١٢).
- ٦ - ينسخ التمهيش (التعليق) العربي - إن وجد - في ذيل الصفحة بخط آريل Arial عادي (١٠) على الويندوز أو منى عادي (١٠) على بيئة الماكنتوش.
- ٧ - في الفقرات المرقومة يجب أن تترك شرطة (-) بين الرقم والفقرة.
- ٨ - في الفقرات المرقومة التي تتكون من أكثر من سطر يجب أن يبدأ السطر الثاني وما يليه مع بداية المتن وليس مع الرقم. مثال:  
١ - الخطوة الأولى في التحليل الهرمي: هي تجزئة المشكلة ووضعها في شكل هرمي وذلك بتحديد المعايير المؤثرة في اتخاذ القرار والبدائل التي تتم مقارنتها.

### ثانياً - العناوين:

- ١ - ينسخ العنوان الرئيسي بخط آريل Arial أسود (٢٠) على الويندوز أو منى أسود (٢٠) على بيئة الماكنتوش.
- ٢ - يصف العنوان الفرعي بخط آريل Arial أسود (١٦) على الويندوز أو منى أسود (١٦) على بيئة الماكنتوش.
- ٣ - يصف العنوان المتفرع (الأول) بخط آريل Arial أسود (١٤) على الويندوز أو منى أسود (١٤) على بيئة الماكنتوش.
- ٤ - يصف العنوان المتفرع (الثاني) وما يليه بخط آريل Arial عادي (١٤) على الويندوز أو منى عادي (١٥) على بيئة الماكنتوش.

### ثالثاً - الجداول والأشكال:

- ١ - يتمخ عنوان الجدول أو الشكل بخط آريل Arial أسود (١٤) على الويندوز أو منى أسود (١٤) على بيئة الماكنتوش.
- ٢ - يتمخ رأس الجدول بخط آريل Arial أسود (١٢) على الويندوز أو منى أسود (١٢) على بيئة الماكنتوش.
- ٣ - يتمخ بيانات الجدول بخط آريل Arial عادي (١٢) على الويندوز أو منى عادي (١٢) على بيئة الماكنتوش.
- ٤ - إذا كان هنالك مجموع في نهاية الجدول يتمخ بخط آريل Arial أسود (١٢) على الويندوز أو منى أسود (١٢) على بيئة الماكنتوش.

### رابعاً - المراجع:

- ١ - تصف المراجع العربية في آخر البحث أو المقال بخط آريل Arial عادي (١٢) على الويندوز أو منى عادي (١٢) على بيئة الماكنتوش.
- ٢ - تصف المراجع الأجنبية في آخر البحث أو المقال بخط تايمز عادي بحجم (١٠).



المحتويات	الصفحة
● التنظيم الاتفاقي لمفاوضات العقود الإدارية (دراسة مقارنة بين المملكة العربية السعودية ومصر).	
د. فؤاد محمد موسى عبدالكريم	١
● نظام الزكاة المالي وحسن المعاش العام تقدير كمي شمولي في الاقتصاد المغربي.	
د. حسن غصان بلقاسم أ. حسين إيتاش علي	٦٥
● حدود الالتزام المهني لمراجع الحسابات الخارجي تجاه العملاء عند استخدامه لأسلوب المصادقات.	
أ. د. محمد نبيل علام	١١٥
● الاختلافات الثقافية في نقل المعرفة الخاصة بالمنظمات عبر الحدود: إطار عمل موحد.	
تأليف: راين باجات بين كيديا يولا هارفيستون هارى ترياندريس ترجمة: د. إبراهيم بن علي الملحم راجع الترجمة: د. فهد بن مهيمل العلي	١٤١
● عرض نقدي لكتاب: الإدارة الاستراتيجية: بناء منظمات المستقبل.	
تهى يسرى عبدالغنى	١٧٩



**التنظيم الاتفاقي لمفاوضات العقود الإدارية  
(دراسة مقارنة بين المملكة العربية السعودية ومصر)**

---

**الدكتور/هؤاد محمد موسى عبد الكريم**

**أستاذ القانون العام المساعد**

**معهد الإدارة العامة-الرياض**

---



● دورية الإدارة العامة

● للجلد الثالث والأربعون

● المجلد الأول

● محرم ١٤٢٤ هـ

● مارس ٢٠٠٣ م

## التنظيم الاتفاقي لمفاوضات العقود الإدارية

(دراسة مقارنة بين المملكة العربية السعودية ومصر)

د. فؤاد محمد موسى عبدالكريم

### الملخص:

يتناول هذا البحث موضوع الاتفاقات التفاوضية في مجال العقود الإدارية من حيث السلطة المختصة بإجرائها وطبيعتها، كما يتناول أهم الاتفاقات التفاوضية. والآثار القانونية للدعوة إلى التفاوض أو قبولها، كما يتناول الآثار القانونية للمفاوضات والجزاءات التي يمكن أن توقع على أطرافها في حالة الإخلال بالعملية التفاوضية. وقد هدف هذا البحث إلى: بيان أهمية المرحلة التفاوضية في مجال إبرام العقود الإدارية، وبيان أوجه القصور في النصوص النظامية لمعالجة مرحلة التفاوض في العقود الإدارية، وبيان النتائج المترتبة على الإخلال بالالتزامات النظامية والتضامنية في أثناء المفاوضات. وقد توصل البحث إلى النتائج التالية: يجب أن يتضمن أي فريق للتفاوض عضواً قانونياً، يجب أن يكون هناك اتفاقات مكتوبة تنظم مرحلة المفاوضات بقدر الإمكان، وجوب تدوين وإثبات ما تسفر عنه المفاوضات بصورة جزئية في كل مرحلة، وجوب وضع تنظيم قانوني متكامل لموضوع المفاوضات في العقود الإدارية.

**التفاوض** بوجه عام عبارة عن موقف تعبيري حركي بين طرفين أو أكثر حول قضية ما أو موضوع معين يتم من خلاله تبادل الآراء وعرض وجهات النظر، واستخدام جميع أساليب التأثير والإقناع في محاولة للتقريب بين المواقف، والمواعاة بين المصالح المختلفة، والتكيف مع المتغيرات؛ بهدف الوصول إلى اتفاق مشترك تقبله الأطراف المعنية ضماناً لاستقرار العلاقة بينها. (الحضيري، ١٩٨٨م: ١٤، عياد ١٩٩٢م: ٧٣).

والمفاوضة بهذا المعنى هي السعي نحو الحصول على الأفضل من قبل كل المشاركين وليست قتالاً حتى الموت؛ فالمفاوضة الناجحة هي عملية الحصول على ما تريده من الآخرين وفي الوقت ذاته تمكينهم من الحصول على ما يريدونه.

♦ استاذ القانون العام المساعد، معهد الإدارة العامة، الرياض.

منك، فالهدف الإجمالي للمفاوضات هو الوصول إلى حل مفيد للجميع ومتبادل - بتلاحم المصالح وتلازمها - مما يعطى الطرفين درجة من الرضا والقبول بما تم الاتفاق عليه. (كينان، ١٤١٧هـ: ١٦).

ويعرف البعض المفاوضات بأنها المناقشة المشتركة بين طرفين متقابلين بصدد عناصر عقد مستقبل. (دسوقي، ١٤١٥هـ: ٢٢).

وفى مجال العقود الإدارية يعرف البعض المفاوضات العقدية les Negociations Contractuelle بأنها إجراء مرحلى تقوم به السلطة الإدارية مع الطرف الآخر الراغب فى التعاقد بشأن الإعداد لإبرام العقد، أو تسوية نقطة خلافية بينهما تتعلق بشروط العقد أو تنفيذه. (عبد النعيم، ٢٠٠٠م: ٣٦)، قرب هذا التعريف (عبد العال ١٩٩٨م: ١٠).

وقد يبدو للوهلة الأولى أن المفاوضات فى مجال العقود الإدارية قليلة الأهمية بالمقارنة بنظيرتها فى مجال القانون الخاص؛ ارتكناً إلى أن القاعدة العامة فى مجال إبرام العقود الإدارية هى اللجوء إلى أسلوب المناقصة العامة التى تخضع لمبدأ العلانية ومبدأ آلية إرساء المناقصة، بيد أن هذه النظرة تتسم بالقصور لسببين أساسيين: أولهما أن أسلوب المناقصة العامة ليس هو الأسلوب الوحيد فى مجال إبرام العقود الإدارية، فيوجد إلى جانبه أسلوب الممارسة وأسلوب الاتفاق المباشر وفى هذين الأسلوبين الأخيرين تبدو أهمية المفاوضات فى العقود الإدارية.

والسبب الثانى هو أنه حتى فى مجال إبرام العقود الإدارية بأسلوب المناقصة العامة قد يكون هناك مجال على نحو أو آخر للتفاوض فى حالة ارتفاع أسعار العروض عن أسعار السوق وفى حالة اقتران العطاء الأقل بتحفظات، وفى الحالة الأولى يتم التفاوض مع صاحب العطاء الأقل لتخفيض قيمة العطاء حتى يصل سعره إلى الحد المعقول، وفى الحالة الثانية يتم التفاوض مع صاحب أقل العطاءات للتنازل عن بعض تحفظاته أو كلها.

ومن خلال ما تجمع لدينا من مادة علمية رأينا تقسيم هذا البحث إلى النحو التالي:

الفصل الأول: الأحكام العامة للمفاوضات في العقود الإدارية.

الفصل الثاني: الاتفاقات التفاوضية في العقود الإدارية.

الفصل الثالث: الآثار القانونية للمفاوضات في العقود الإدارية.

## **الفصل الأول - الأحكام العامة للمفاوضات في العقود الإدارية:**

نصت المادة (٢/و) من نظام تأمين مشتريات الحكومة وتنفيذ مشروعاتها وأعمالها بالمملكة العربية السعودية، والصادر بالمرسوم الملكي رقم م/١٤ وتاريخ ١٣٩٧/٤/٧ هـ على أنه: " لا يجوز للمتنافسين في غير الحالات التي يجوز التفاوض فيها وفقاً لأحكام هذا النظام تعديل أسعار عروضهم بالزيادة أو النقصان بعد تقديمها " .

وقد حددت المادة (٥/د) حالات التفاوض حيث نصت على أنه: "يجوز التفاوض مع صاحب أقل عطاء مطابق للشروط والمواصفات أو غيره من المتنافسين في الأحوال الآتية:

١ - في حالة ارتفاع المروض عن أسعار السوق بشكل ظاهر وفي هذه الحالة تطلب من صاحب العطاء الأقل تخفيض سعره؛ فإن امتنع أو لم يصل بسعره إلى الحد المعقول؛ جاز لها أن تتفاوض مع من يليه أو تعلن جميع المتنافسين بذلك وتطلب منهم تخفيض عروضهم.

٢ - في حالة اقتران العطاء الأقل بتحفظ أو تحفظات يتم التفاوض مع صاحبه لسحب تحفظاته كلياً أو جزئياً؛ للوصول إلى العطاء المقبول، فإذا امتنع أو أصر على إبقائها كلها أو بعضها وكانت هذه التحفظات غير مقبولة ولا تجعله أفضل المروض فلها أن تتفاوض مع صاحب العطاء الذي يليه، وهكذا لتصل إلى اختيار أفضل المروض.

كما نصت المادة (٥/هـ) على أنه: "يجوز إلغاء المناقصة أو العروض في حالة زوال الحاجة أو عندما تتبين اللجنة أن جميع العروض غير مناسبة من حيث السعر أو الشروط أو المواصفات، ولم يمكن الوصول إلى نتيجة بالمفاوضة وفقاً للشروط السابقة".

وقد قررت وزارة المالية في خطابها رقم ٩٦٧٦/١٧ في ١٣٩٩/٦/٢ هـ أنه: يجوز التفاوض مع صاحب أقل العطاءات للنزول بسعره إلى أسعار السوق التي انضحت من قرائن جديدة ولو كانت الأسعار الجديدة تقل كثيراً عن تقديرات جهة الإدارة؛ لأن تقديرات الجهة الإدارية للاسترشاد بها وليست ملزمة وقد لتفتر إلى الدقة في بعض الأحيان.

كما قررت أيضاً أنه لا يجوز التفاوض مع صاحب العطاء الذي تقدم بعينات أجود مما ورد في الشروط والمواصفات للنزول بسعره إلى أقل العطاءات، وذلك إصملاً للفقرة (ز) من المادة الأولى والتي تقضى بأنه لا يجوز قبول العروض والتعاقد بموجبها إلا طبقاً للشروط والمواصفات الموضوعة، وقد ورد ذلك بخطاب وزارة المالية رقم ١٣٣٦٦/١٧ وتاريخ ١٤٠٠/٦/٢٠ هـ. وقررت كذلك بخطابها رقم ١٤٣٠٠/١٧ وتاريخ ١٤٠٠/٧/٢٥ هـ أنه لا يجوز التفاوض مع صاحب العطاء الأقل الذي لم يلتزم ببعض الشروط والمواصفات؛ لأن مبدأ التفاوض لا ينطبق في هذه الحالة.

ومن أحدث القرارات الصادرة عن وزارة المالية في مجال المفاوضات في العقود الإدارية قرار وزير المالية رقم ٢٧٥٩٦/١ وتاريخ ١٤٢٣/٥/٢١ هـ حيث لاحظت وزارة المالية قيام بعض الجهات الحكومية - بعد فتح المظاريف وتحليل العروض - بمفاوضة صاحب العرض الأقل سعراً المطابق للشروط والمواصفات لتخفيض قيمة عرضه، فإذا رفض أو خفض بنسبة غير مقبولة للجهة الحكومية تم استدعاء صاحب العرض الذي يليه وعندما يقوم بالتخفيض تتم الترسية عليه؛ مما يجعل هذا الإجراء غير عادل لصاحب العرض الأول لأنه يكون بعد



## التنظيم الاتفاقي لمفاوضات العقود الإدارية

انكشاف الأسعار، كما أنه يكون وسيلةً لسوء الاستخدام بحجة أن المتنافس الأول لم يقدم التخفيض المطلوب.

وقد أشار القرار المذكور إلى أنه طبقاً للمادة (5/د) من نظام تأمين مشتريات الحكومة وتنفيذ أعمالها قد حُدِّثت الحالتان اللتان يجوز فيهما التفاوض بعد فتح المظاريف وهما حالة ارتفاع العروض عن الأسعار السائدة بشكل ظاهر وحالة اقتران العطاء بتحفظ.

لذلك حدد القرار المشار إليه آلية مفاوضة صاحب العرض الأقل سعراً أو العروض الأخرى المطابقة للشروط والمواصفات على النحو التالي:

١ - أن يقتصر التفاوض مع المتنافسين عندما تزيد أسعارهم على الأسعار السائدة أو المبلغ المعتمد.

٢ - أن تتم مخاطبة صاحب العرض الأقل سعراً المطابق للشروط والمواصفات، ويوضح له مواطن ارتفاع عرضه ويطلب منه تخفيض عرضه إلى المبلغ المقبول من الجهة الحكومية، فإن امتنع أو لم يصل بسعره إلى الحد المطلوب فعلى لجنة فحص العروض أن تخاطب جميع المتنافسين وفيهم صاحب العرض الأقل سعراً لتخفيض عروضهم دون تحديد نسبة معينة ويكون ذلك بموجب خطابات رسمية ويطلب منهم تقديم التخفيض خلال مدة معينة داخل ظروف مختومة يتم فتحها في وقت واحد من قبل لجنة فحص العروض ويعلم على أثرها العرض الفائز بالمنافسة.

٣ - إذا لم يتم التوصل إلى السعر المطلوب فيتم إلغاء المنافسة ويعاد طرحها من جديد.

وهي مصرر نظمت المادة ١٦ من القانون رقم ٩ لسنة ١٩٨٢م (الملفي) حالات المفاوضة حيث نصت على أنه: "يجوز للجنة البت مفاوضة مقدم العطاء الأقل المقترن بتحفظ أو تحفظات للنزول عن كل تحفظاته أو بعضها مما يجعل عطاءه متفقاً مع شروط المناقصة قدر الإمكان. كما يجوز للجنة البت مفاوضة صاحب العطاء الأقل غير المقترن بتحفظات للنزول بسعره إلى مستوى أسعار السوق".

بيد أن القانون رقم ٨٩ لسنة ١٩٩٨م (قانون تنظيم المناقصات والمزايدات الحالية) لم يتضمن نصاً مماثلاً لنص المادة ١٦ من القانون ٩ لسنة ١٩٨٣م وإن كان القانون رقم ٨٩ لسنة ١٩٩٨م أورد بالمادة ٢٩ منه النص على إمكانية التفاوض في مجال شراء واستئجار العقارات، حيث نصت على أنه "تتولى اللجنة المشار إليها في المادة السابقة مفاوضة مقدمي العروض التي تتلاءم واحتياجات الجهة طالبة التعاقد للوصول إلى أفضلها شروطاً وأقلها سعراً، وترفع توصياتها للسلطة المختصة لتقرير ما تراه بما في ذلك تفويض اللجنة في التعاقد مباشرة إن وجدت مبرراً لذلك، كما نصت المادة ١١١ من اللائحة التنفيذية للقانون رقم ٨٩ لسنة ١٩٩٨م على أنه "يتم فتح المظاريف المالية للعروض المقبولة فنياً فقط في حضور أصحابها وتبدأ اللجنة في مفاوضاتهم بدءاً بأفضل العروض من الناحية الفنية، ثم من يليه على الترتيب للوصول إلى أقل سعر ممكن بالنسبة لكل عرض".

كما نصت المادة ١١٢ في فقرتها الثانية على أنه: "إذا اقتضت الضرورة إدخال بعض التعديلات أو الأعمال الإضافية على القرار المطلوب التعاقد بشأنه طبقاً لمطلوبات العمل الخاصة بالجهة الإدارية؛ فيتم الاتفاق مع صاحب القرار على تنفيذ هذه الأعمال توحيداً لمسئوليته عن سلامة القرار".

بعد أن استعرضنا النصوص القانونية المتعلقة بالمفاوضات في العقود الإدارية؛ فإنه يمكن القول إن هناك مرحلة مهمة جداً هي المرحلة التي تسبق عملية التفاوض، ومن ناحية أخرى فإنه من الأهمية بمكان تحديد وقت بدء المفاوضات، فمتى يمكن القول إن هناك مفاوضات؟ كما يثور التساؤل عن السلطة المختصة بإجراء المفاوضات، وما هو موضوع المفاوضات، وما هي حدودها؟ وما هي الطبيعة القانونية للمفاوضات؟ هذا ما سنتناوله في هذا الفصل من خلال تقسيمه على النحو التالي:

المبحث الأول: مرحلة ما قبل المفاوضات.

المبحث الثاني: بدء المفاوضات.

المبحث الثالث: السلطة المختصة بإجراء المفاوضات فى العقود الإدارية.

المبحث الرابع: موضوع المفاوضات.

المبحث الخامس: الطبيعة القانونية للمفاوضات.

### **المبحث الأول - مرحلة ما قبل المفاوضات:**

يمر العقد الإدارى بمراحل متشابكة يمكن تقسيمها إلى ثلاث مراحل أساسية هى المرحلة التمهيدية، ومرحلة التعاقد أو إبرام العقد، ومرحلة تنفيذ العقد وتقع المفاوضات فى مجال العقود الإدارية عادة فى المرحلتين الأولى والثانية وتشمل المرحلة الأولى الإذن المالى والاستشارات السابقة والدراسات الأولية والإذن بالتعاقد، وتشمل المرحلة الثانية مرحلة الإعلان وتقديم العطاءات والبت فيها وتوقيع العقد، وقد تتضمن المرحلة الثالثة فى بعض الأحيان التفاوض فى أثناء التنفيذ إذا وجد اتفاق سابق أو لجأ الأطراف إلى ذلك.

ومن هنا يكون من الأهمية بمكان تحديد مرحلة المفاوضات على نحو دقيق حتى يمكن إعمال الآثار النظامية المترتبة عليها على النحو الذى سوف نعرض له فيما بعد، بيد أن مرحلة المفاوضات تسبقها مرحلة أخرى لا تقل أهمية هى مرحلة ما قبل المفاوضات.

ولا تشمل المفاوضات سائر الأعمال التى يقوم بها كل طرف على حدة، دون أن تتصل بعلم الطرف الآخر أو تجرى مناقشتها معه، حتى ولو كانت متعلقة بالعقد المراد إبرامه، وذلك مثل المشاورات والدراسات التى يقوم بها أحد الأطراف من خلال تابعة ولدى جهات متخصصة بشأن صفقة معينة، ومرد ذلك أن العقد هو وليد الإرادة المشتركة للطرفين، فينبغى أن تهدف مفاوضاته إلى رسم تصور مشترك لعناصره بحيث تتحدد ملامح العقد وتصاغ بنوده بأعمال مشتركة بين طرفيه حتى يأتى معبراً عن إرادتيهما معاً، وليس إرادة أحدهما فقط. عبد العال (١٩٩٨م: ١١).

فالإعلان عن المناقصة أو الممارسة أو الإذن المالي - بل تقديم العطاءات - كلها أعمال تسبق عملية التفاوض بل إن الدعوة إلى التفاوض نفسها تسبق عملية المفاوضات.

وفى مجال المنافسة، فإن عملية فحص العطاءات وترتيبها لتحديد أقل العطاءات والذي يمكن أن يتم التفاوض معه سواء للنزول بسعره إلى مستوى أسعار السوق أو للنزول عن بعض تحفظاته أو كلها، هذه العملية تسبق عملية التفاوض.

ويذهب البعض إلى أن المفاوضات يمكن أن تتم قبل تقديم العطاءات من خلال الاتصالات والمباحثات التي تتم بين راغبي التعاقد والإدارة بشأن التفاهم حول شروط التعاقد المعلن عنها أو الواردة في كراسة الشروط، عبد النعيم (٢٠٠٠م؛ ٩٥ - ١٠٢). ونحن من جانبنا لا نسلم بهذا الرأي لأن المعلومات التي يحصل عليها راغب التعاقد في هذه المرحلة والاتصالات التي تتم بينه وبين الجهة الإدارية لا تعتبر مفاوضات بالمعنى الدقيق، وإنما هي في حقيقتها مجرد وسيلة لتجميع أكبر قدر من المعلومات عن العملية التعاقدية التي يرغب الدخول فيها، ويؤكد وجهة نظرنا هذه أن المشرع عادة ما يحدد شروط وحالات معينة للدخول في المفاوضات، فكيف يتسنى القول بوجود مفاوضات قبل تقديم العطاءات؟ ومن باب أولى لا يتصور وجود مفاوضات في مجال العقود الإدارية قبل الإعلان عن المناقصة.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن المفاوضات إذا كانت غير متصورة قبل تقديم العطاءات، فإنه من المتصور أن تتم هذه المفاوضات في أثناء تنفيذ العقد فقد نصت المادة ٤٤ من نموذج عقد الأشغال العامة بالملكة العربية السعودية بشأن التعديلات على أنه: "إذا لم يتضمن العقد أية معدلات تطبق على العمل الزائد أو الإضافي فعلى صاحب العمل والمقاول أن يتفقا على تحديد الأسعار العادلة لذلك" أى عن طريق المفاوضات.

## التنظيم الاتفاقي لمفاوضات العقود الإدارية

وقد تتم عملية التفاوض بعد تحديد المرشح للتعاقد وهذا ما قرره المادة ١١٢ من اللائحة التنفيذية لقانون تنظيم المناقصات والمزايدات الصادر بالقانون رقم ٨٩ لسنة ١٩٩٨م في مصر. (قرار وزير المالية رقم ١٣٦٧ لسنة ١٩٩٨م، الوقائع المصرية، العدد ٢٠١ (تابع) في ٦ سبتمبر ١٩٩٨م). فقد نصت المادة المشار إليها على أنه إذا اقتضت الضرورة إدخال بعض التعديلات الإضافية على المقار المطلوب التعاقد بشأنه طبقاً لمتطلبات العمل الخاصة بالجهة الإدارية؛ فيتم الاتفاق مع صاحب المقار على تنفيذ هذه الأعمال توحيداً لمسئوليته عن سلامة المقار بالكامل، أى عن طريق التفاوض مع صاحب المقار.

وإذا كانت الدراسات والاستشارات التي يقوم بها أحد الأطراف لا تدخل في عداد المفاوضات العقدية إلا أنه من المتصور أن تكون هذه الدراسات محلاً لعقد بالمعنى الفني الدقيق خاصة في مجال التزويد بالحاسب الآلى أو في مجال التزويد بمولدات الطاقة الكهربائية أو الذرية وبمصانعها، ففي بعض الحالات يلتزم المزود بالقيام بدراسات ميدانية واقتصادية تنصب حول جدوى وإمكانية وتكلفة العملية المطلوبة في أجل محدد، لقاء مقابل يلتزم به طالب التزويد فنى هذه الحالة تكون أمام عقد من عقود الدراسات والمشورة الأولية يؤدي الإخلال بأى التزام ناجم عنه إلى قيام المسؤولية العقدية للطرف المخل، (النكاس، ١٤١٦هـ: ١٧٢).

ويميز البعض بين المفاوضات العامة والمفاوضات العقدية وتتمثل الأولى في استطلاع كل طرف لوجهة النظر العامة للطرف الآخر أو مجرد دراسة الجدوى الاقتصادية للعقد أو دراسة للاحتمالات والمزايا المالية أو حتى استطلاع مدى حقوق والتزامات الطرف الآخر، أما النوع الثانى من المفاوضات فإنه ينصب على الإيجاب المشترك أو مشروع العقد بحيث يكفى أن يوقع الطرفان فيقوم العقد بينهما، (دسوقي ١٤١٥هـ: ٢١) ونحن نرى أن ما يطلق عليه المفاوضات العامة وفقاً لوجهة النظر السابقة لا يعد مفاوضات بالمعنى الفني الدقيق، وإنما يدخل في عداد المراحل السابقة على المفاوضات.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن المرحلة السابقة على المفاوضات لا تخرج آثارها عن احتمالين إما اتخاذ قرار بالتفاوض وإما صرف النظر عن مبدأ التفاوض بصفة نهائية أو مؤقتة.

### المبحث الثاني - بدء المفاوضات:

ليس كل اتصال بين أطراف عقد مستقبل يمكن أن يوصف بأنه مفاوضات، وإنما يقتصر هذا الوصف فقط على ما يتعلق بصياغة تصور مشترك لإيجاب أو مشروع عقد يسعى الأطراف إلى إبرامه.

وهنا يثور التساؤل حول رسائل النوايا أو البرتوكولات كما يثور التساؤل عن كيفية بدء المفاوضات ومتى يمكن القول إن هناك مفاوضات بدأت بالفعل، ونظراً لما تتمتع به العقود الإدارية من خصوصية تميزها عن عقود القانون الخاص، فإنه يثور التساؤل عن تأثير السلطة الإدارية في مجال المفاوضات في العقود الإدارية وهل تعتبر الدعوة إلى التفاوض من قبل السلطة الإدارية أو قبولها الدخول في مفاوضات قراراً إدارياً؟.

هذا ما سنتعرض له في هذا المبحث من خلال تقسيمه على النحو التالي:

المطلب الأول: رسائل النوايا والبرتوكولات في العقود الإدارية.

المطلب الثاني: بدء المفاوضات في العقود الإدارية.

المطلب الثالث: تأثير السلطة الإدارية على المفاوضات في العقود الإدارية.

### المطلب الأول - رسائل النوايا والبرتوكولات في العقود الإدارية:

هناك عقود تتسم بكبر حجمها وتعقيدات العمليات التي تنصب عليها، سواء تمت بين أطراف القانون الخاص أو كانت الإدارة طرفاً فيها وأسبغ عليها وصف العقود الإدارية مثل: عقود إنشاء البنية التحتية Infrastructure Contracts، وعقود بيع وتركيب

## التنظيم الاتفاقي لمفاوضات العقود الإدارية

المصانع Installation Contracts، وعقود الإنشاءات Construction Contracts، وعقود نقل التقنية Transfer of Technology Contracts، وعقود المشروعات المشتركة Joint Venture Contracts.

وتزداد المسألة تعقيداً إذا كان أحد أطراف هذه العقود أجنبياً أو كانت هناك حاجة إلى موافقة طرف ثالث كموافقة جهة حكومية أو مؤسسة مالية لتمويل المشروع أو متعاقد من الباطن.

كما أن أحد الأطراف - عادة هو صاحب المشروع - قد يحتاج إلى تصنيع أو توريد أو تصميم بعض المعدات قبل الوصول إلى صيغة نهائية للعقد المزمع إبرامه.

علاوة على ما تقدم قد يكون كل طرف خاضعاً لأنظمة قانونية مختلفة من تلك التي يخضع لها الطرف الآخر، هنا يتولد نوع من الخوف من المغامرة والدخول في علاقة عقدية مع الطرف الآخر وللحد من هذا التخوف قد يتم اللجوء إلى ما يطلق عليه رسائل النوايا أو خطابات النوايا، ويذهب بعض الفقهاء ونحن نؤيده في ذلك إلى القول بصعوبة وضع تعريف محدد لخطاب النية؛ لأنه يشمل كل وثيقة مكتوبة قبل العقد النهائي تعكس الاتفاقات أو الفهم المبدئي لطرف أو أكثر من أطراف العقد للدخول في عقد مستقبلي. (الموفى، ١٤١٩هـ: ٦٨).

ويصف البعض رسائل أو خطابات النوايا بأنها "تقنية تفاوضية من طبيعة خاصة". (النكاس ١٤١٦هـ: ١٧٦). ووجود مثل هذه الرسائل يعني عدم وجود أى عقد فهي مجرد "علامات أو إشارات يتم من خلالها تحديد المراحل التي تم تجاوزها من المفاوضات".

### **صور رسائل أو خطابات النوايا:**

رسائل أو خطابات النوايا يمكن أن تأخذ صوراً متعددة تختلف باختلاف الهدف المراد بلوغه من استخدامها وأهم صورها:

- ١ - قد يتضمن خطاب النية دعوة الطرف الآخر لعمل اتفاق يتعلق بالكيفية التي تدار بها عملية المفاوضات حول عقد معين.
- ٢ - قد يتضمن خطاب النية دعوة الطرف الآخر للبدء في التفاوض حول عقد معين.
- ٣ - قد يتضمن خطاب النية شرطاً بأن هذا الخطاب رغم ما ينطوى عليه أو يتضمنه من أمور غير ملزم قانوناً لأى من الطرفين.
- ٤ - قد يتضمن خطاب النية النص صراحة على أن الاتفاق تم التوصل إليه، ولكن بعض الشكليات المتعلقة بالتنفيذ ما تزال عالقة ويجب الاتفاق عليها. النكاس. (الموفى ١٤١٩هـ: ٧٠) .

#### القيمة القانونية لرسائل أو خطابات النوايا:

وفقاً للرأى الراجع لا يمكن إضفاء طبيعة عقدية على رسائل النوايا، ولكن من ناحية أخرى لا يمكن نفي كل قيمة قانونية لها، وبالتالي يمكن الاستناد إلى رسائل أو خطابات النوايا للقول بقيام المسؤولية التقصيرية متى توافرت أركانها، وذلك ارتكناً إلى التزامات ما قبل التعاقد، حيث إن خطابات النوايا تكشف عن أن هناك عقداً يمكن أن يجمع بين الأطراف مستقبلاً، فإذا حدث أن أوهم أحد الأطراف الطرف الآخر بذلك أو أنه قطع المفاوضات دون مبرر؛ فإنه يكون مسئولاً عن تعويض الأضرار التي تلحق بالطرف الآخر. النكاس (١٤١٦هـ: ١٨٠)، الموفى (١٤١٩هـ: ٧٤).

#### رسائل النوايا قد تكون سابقة على المفاوضات وقد تكون جزءاً منها:

سبق أن ذكرنا أن المفاوضات هي كل اتصال بين الأطراف من أجل التوصل إلى إيجاب مشترك لعقد مستقبل، ولما كانت رسائل النوايا تختلف هي مضمونها باختلاف الهدف منها؛ فإنها قد تكون سابقة على عملية المفاوضات ذاتها، كما لو تضمنت الدعوة إلى التفاوض أو الدعوة إلى إبرام اتفاق عن الكيفية التي تدار بها المفاوضات.



### **التنظيم الاتفاقي لمفاوضات العقود الإدارية**

ويمكن أن تكون رسائل النوايا جزءاً من المفاوضات وذلك في الحالات التي تكون فيها المفاوضات قد بدأت بالفعل وتتضمن رسائل النوايا ما تم التوصل إليه في مرحلة معينة من المفاوضات.

### **رسائل النوايا في العقود الإدارية:**

مما لا شك فيه أن وجود رسائل نوايا في العقود الإدارية يمكن تصوّره وببساطة دون أن تثور أي تعقيدات قانونية أو فنية تختلف كثيراً عن مثيلتها في عقود القانون الخاص، وذلك في حالة ما إذا لجأت الجهة الإدارية إلى التعاقد بأسلوب الأمر (التأمين) المباشر أو التعاقد بأسلوب الممارسة، ففي حالة التعاقد بالأمر المباشر يمكن أن يرسل الطرف الذي يرغب في التعاقد مع الجهة الإدارية خطاب نوايا، ويمكن أيضاً أن يصدر هذا الخطاب من الجهة الإدارية ذاتها خاصة عندما تدعو الجهة الإدارية الطرف الآخر للتفاوض أو لتحديد إطار المفاوضات وفي حالة التعاقد بأسلوب الممارسة تتولى الجهة الإدارية مفاوضة راغبى التعاقد حول مضمون وشروط العقد المراد إبرامه ويمكن أن يتم ذلك بواسطة خطابات نوايا.

أما في حالة اللجوء إلى أسلوب المنافسة لإبرام العقد الإداري؛ فإننا نميل إلى عدم تصوّر وجود رسائل نوايا؛ لأن طبيعة المنافسة وما يجب أن تتسم به من المساواة والسرية تأبى إمكانية تصوّر وجود رسائل نوايا بين الجهة الإدارية ومقدمي المعطاءات.

### **البروتوكولات الاتفاقية في العقود الإدارية:**

البروتوكولات الاتفاقية هي عبارة عن اتفاقات مبدئية تسبق العقود النهائية، وهي معروفة في إطار التعامل التجاري للدلالة على الاتفاقات التمهيدية التي تسبق العقود التجارية المهمة والكبيرة القيمة كمعقود دمج الشركات وعقود التوريد

والتسويق، كما أنها معروفة في قانون العمل أيضاً للدلالة على الاتفاقيات المبدئية التي يتوصل إليها أطراف المفاوضات العمالية والتي تسبق التوقيع على "اتفاق جماعي" ملزم لهذه الأطراف.

وتختلف البرتوكولات الاتفاقية عن رسائل النوايا حيث تتضمن الأولى أجزاء كبيرة من العقد النهائي وتحدد عناصرها بمعرفة جميع الأطراف، ويتم التوقيع عليها منهم في آن واحد، بيد أن الثانية قد لا تحتوى على أى عنصر من عناصر العقد النهائي كما لو تضمنت فقط الدعوة إلى التفاوض وقد تتضمن بعض عناصر العقد النهائي لكن بمستوى أقل مما يمكن أن تتضمنه البرتوكولات الاتفاقية هذا علاوة على أن رسائل النوايا يتم إرسالها بمبادرة من أحد الأطراف فتأخذ الشكل الذى يراه المرسل. النكاس (١٤١٦هـ: ١٨١ وما بعدها).

ويرى بعض الفقهاء أن البرتوكول "عقد حقيقى ملزم للجانبين، فهو يحمل في طياته الشروط الأساسية للعقد الرئيسى والنهائى، في حين يرى البعض أنه مجرد اتفاق على التفاوض في شأن عقد ما" والرأى الأخير هو الأقرب إلى الصواب.

وقد ترتب على الاختلاف حول مفهوم البرتوكول الاتفاقى الاختلاف حول القيمة القانونية له والآثار المترتبة عليه، فمن رأى أنه عقد ذهب إلى أن آثاره لا تختلف عن آثار أى عقد آخر، وأنه يمكن أن يؤدي إلى قيام المسؤولية العقدية للأطراف، أما من ذهب إلى اعتباره تصرفاً سابقاً على العقد؛ فإنه يرى أنه لا يولد إلا مسؤولية تقصيرية في ظل غياب العقد، ونحن نميل إلى تأييد الرأى الثانى فلا مجال للحديث عن التزامات تعاقدية في مرحلة البرتوكولات إلا إذا تضمن البرتوكول ذاته النص على وجود التزامات تعاقدية على عاتق أحد الأطراف وهذا ما يمكن تصويره في بعض مراحل المفاوضات السابقة لبعض العقود ولا سيما عقود نقل التكنولوجيا وهذا ما ذهب إليه بعض الفقهاء. النكاس (١٤١٦هـ: ١٨٣).

## التنظيم الاتفاقي لمفاوضات العقود الإدارية

ونعود الآن إلى الحديث عن البرتوكولات الاتفاقية في مجال العقود الإدارية وهو ما يمكن تصوره عملاً في حالة إبرام العقد الإداري بأسلوب التأمين المباشر أو بأسلوب الممارسة فيمكن أن تتوصل الجهة الإدارية إلى اتفاق مع الطرف الآخر يتضمن العناصر الأساسية للعقد المزمع إبرامه، وفي هذه الحالة لا تختلف آثار البرتوكول الاتفاقي في مجال العقود الإدارية عن مثيلتها في مجال عقود القانون الخاص، فالعقد الإداري لم يتم إبرامه بعد، وبالتالي لا مجال للحديث عن آثار العقود الإدارية والتزامات المتعاقد مع الإدارة أو التزامات الجهة الإدارية وما يمكن أن يثور من مسؤولية، إنما يرتكن أساساً إلى فكرة الخطأ، فإذا وقع التقصير من الجهة الإدارية فإنها تسأل على أساس الخطأ وإذا وقع أيضاً إخلال من جانب الطرف الآخر والذي لا يمكن وصفه بالمتعاقد مع الجهة الإدارية؛ فإنه يسأل عن خطئه في مواجهة الجهة الإدارية ولكن ليس على أساس الأحكام التي تطبق في مجال مسؤولية المتعاقد مع الإدارة وفقاً لما هو مستقر عليه في مجال المسؤولية عن تنفيذ العقود الإدارية.

### **المطلب الثاني - بدء المفاوضات في العقود الإدارية:**

يقوم العقد، أيًا كان، على توافق إرادتين هما إرادة الموجب وإرادة القابل، وهذا ما نص عليه القانون المدني المصري في المادة (٨٩) التي تقضى بأن العقد يتم بمجرد أن يتبادل طرفان التعبير عن إرادتين متطابقتين، وهذا النظر ينطبق على ما يمكن أن يطلق عليه العقود فورية الانعقاد *Contracts' Une Conclusion Instantanee* وهي عقود تتم بأن يوجه أحد الطرفين إيجاباً باتاً مستوفياً لكل شروطه يتبعه قبول مطابق له من الطرف الآخر، وهذا النوع من العقود يبدو واضحاً في عقود الإذعان وعقود بيع سلع الاستهلاك الجارية وكثير من العقود التي تتم على أثر إيجاب موجه للجمهور - السنهوري (١٩٥٢م: ٢٠٦)، عبد الباقي (١٩٨٤م: ١٢٢)، الشرقاوي (١٩٩١م: ٣٠٢)، (Schmidt, 1982: 3)، (larroumet, 1990: 220). بيد أن هناك عقوداً تتم على أثر مفاوضات بين طرفيها تسفر في النهاية عن إيجاب

يحظى بقبول جميع الأطراف ولا يمكن نسبته إلى طرف محدد؛ لأنه يكون وليد الإرادة المشتركة للطرفين؛ لذا يطلق عليه البعض الإيجاب المشترك. دسوقي (١٤١٥هـ: ٣٠). وبالتالي يكون من غير المنطقي بالنسبة للعقود التي تتم نتيجة مفاوضات الحديث عن أحد الأطراف بوصفه موجباً، والآخر باعتباره قابلاً فالإيجاب يأتي مشتركاً وأيضاً القبول يكون متبادلاً بينهما لإيجاب سطرته إرادتهما المشتركة. عبد العال (١٩٩٨م: ٣٤).

وتبدأ المفاوضات عادة بدعوة يوجهها أحد الأطراف للطرف الآخر تسمى بالدعوة إلى التفاوض أو الدعوة إلى التعاقد، أو أن يتقدم أحد الأطراف بإيجاب متكامل مع دعوة إلى التفاوض وبالتالي يكون الإيجاب غير قطعي، كما قد يتقدم أحد الأطراف بإيجاب متكامل وقطعي استعداداً للتعاقد مع إمكانية التفاوض حول بعض البنود، وفي هذه الحالة يكون المتلقى بالخيار بين قبول الإيجاب بحالته أو الإعلان عن الرغبة في الدخول في المفاوضات.

وقد تبدأ المفاوضات عن طريق ما يطلق عليه الاقتراح المضاد Contre - Proposition ويحدث ذلك عملاً بأن يتقدم أحد الأطراف بإيجاب بات متكامل فيوجه إليه الطرف الآخر دعوة إلى التفاوض حول هذا الإيجاب، وهذا الاقتراح المضاد يشكل إيجاباً جديداً قد يصادفه اقتراح مضاد آخر إلى أن يستقر الطرفان على إيجاب مشترك يجسد إرادتهما معاً.

ولذلك يرى البعض أن "الدعوة إلى التعاقد خطوة إلى الإيجاب، هي حين أن الإيجاب خطوة إلى العقد"، عبد الباقي (١٩٨٤م: ١٢٥).

وبناءً مع ما تقدم، فإن المفاوضات إما أن تبدأ بدعوة إلى التفاوض أو باقتراح مضاد، وهذا ما سنتناوله فيما يلي بشكل لا يجعلنا نخرج عن إطار هذه الدراسة باعتبارها متعلقة بالمفاوضات في العقود الإدارية وسوف تخصص لكل نقطة فرع مستقل.

**الفرع الأول - الدعوة إلى التفاوض في العقود الإدارية:**

عادة تبدأ المفاوضات بدعوة يتقدم بها أحد الأطراف للتفاوض بشأن عقد مستقبل فيوافق من وجهته إليه الدعوة على التفاوض، ومن المسلم به أن الدعوة إلى التفاوض لا تلزم من تقدم بها بالبداية في المفاوضات، كما أنها لا تلزم من وجهته إليه بقبولها، كما أنها لا تلزم الطرفين بالاستمرار في المفاوضات متى بدأت بالفعل ارتكناً إليها فلاى طرف أن يقطع المفاوضات أو يعدل عنها دون أن تشور في جانبه أى مسئولية عن ذلك ما لم يقرن عدوله بخطأ يثير مسئوليته التقصيرية. عبد العال (١٩٩٨م: ٣٦)، دسوقي (١٤١٥هـ: ٢٧)، الأهوانى (١٩٩٢م: ٥٢)، العطار (١٩٩٠م: ٢٨)، الصدة (١٩٨٤م: ١٠٢)، السنهورى (١٩٥٢م: ٢٠٧)، عبد الباقي (١٩٨٤م: ١٢٥-١٢٦)، شنب (١٩٧٧م: ١٠٢).

والدعوة إلى التفاوض قد تكون دعوة مجردة لا تتضمن العناصر الأساسية للعقد المزمع إبرامه، بيد أنها فى حالات أخرى قد تقتصر بأسس التفاوض كأن تتضمن تحديداً لطبيعة العقد أو مدته أو غير ذلك من العناصر التى يمكن أن تحدد عناصر متفاوت مداها حسب الشكل الذى تتم فيه الدعوة. دسوقي (١٤١٥هـ: ٢٧)، عبد العال (١٩٨٨م: ٣٧).

وقد تتخذ الدعوة إلى التفاوض صورة إيجاب متكامل مع الإعلان بأنه لا يكتمل إلا بالتفاوض بصدد كل أو بعد عناصره، وقد تكون فى صورة إيجاب متكامل ويات ولكن الموجب بقرنه بإمكانية التفاوض فيكون من وجهته إليه الدعوة بالخيار بين قبول الإيجاب بحالته فينعقد العقد أو أنه يعلن عن رغبته فى دخول المفاوضات.

**الدعوة إلى المفاوضات فى العقود الإدارية:**

المفاوضة فى العقود الإدارية عبارة عن إجراء مرحلى تقوم به السلطة الإدارية مع الطرف الآخر الراغب فى التعاقد معها بشأن الإعداد لإبرام العقد، أو تسوية نقطة خلافية بينهما تتعلق بشروط العقد أو تنفيذه. عبد النعيم (٢٠٠٠م: ٥٤).

وكما سبق أن ذكرنا فإن أهمية المفاوضات في مجال العقود الإدارية تتفاوت بحسب الأسلوب الذي تتبعه الإدارة في اختيار التعاقد معها، فتبدو هذه الأهمية محدودة في حالة التعاقد بأسلوب المناقصة وتزداد عندما تلجأ الإدارة إلى التعامل بأسلوب الممارسة أو الاتفاق المباشر.

وإذا كانت دعوة الجهة الإدارية من يرغب في التعاقد معها، إلى تقديم عرضه في حالة التعاقد بأسلوب الممارسة أو الاتفاق المباشر لا تثير جدلاً في اعتبارها دعوة للتفاوض؛ حيث تتوافر لها جميع مقومات الدعوة إلى التفاوض المعروفة في مجال عقود القانون الخاص، وإن كان لها ما يميزها بالنظر إلى الطبيعة الذاتية للعقود الإدارية.

وإذا كانت دعوة الإدارة صاحب أقل العطاءات سعراً للنزول إلى سعر السوق أو دعوة صاحب العطاء المقترن بتحفظ للنزول عن هذا التحفظ كلياً أو جزئياً، في حالة التعاقد بأسلوب المناقصة أيضاً - لا تثير جدلاً باعتبارها دعوة للتفاوض؛ فإن المسألة تدق بالنسبة للإعلان عن المناقصة فهل يعتبر دعوة للتفاوض؟

والإجابة عن التساؤل المطروح ليست بالأمر الهين، فإذا أخذنا بالمفهوم الواسع للدعوة إلى التفاوض على النحو المعروف في مجال القانون الخاص خاصة ما يطلق عليه "الدعوة المجردة للتفاوض"؛ لأمكن القول بأن الإعلان عن المناقصة هو دعوة مجردة للتفاوض باعتبار أن الإعلان عن المناقصة ما هو إلا تعبير عن رغبة الجهة الإدارية في دعوة المتنافسين لتقديم عطاءاتهم.

بل إن المسألة لا تقف عند هذا الحد، وذلك بالنظر إلى أن الإعلان عن المناقصة عادة ما يتضمن تفاصيل عن العملية المزمع التعاقد بشأنها، وبالتالي يمكن أن يوصف بأنه "دعوة إلى التفاوض مقترنة بأسس التعاقد" باعتبار أن الإعلان يتضمن بيانات تتعلق بطبيعة العقد ومدته وقيمة العقد والمواصفات الفنية ... إلخ.

## التنظيم الاتفاقي لمفاوضات العقود الإدارية

لكن وجهة النظر السابقة لا يمكن التسليم بها لأنها تصطدم بالمفهوم الفني الدقيق للتفاوض والمتمثل في الرغبة في الوصول إلى إيجاب مشترك للعقد المزمع إبرامه، فإذا وضعنا في الاعتبار أن الجهة الإدارية تملك بل يجب عليها استبعاد أى عطاء غير مطابق للمواصفات المعلن عنها لضمان المساواة وحرية المنافسة بين مقدمى العطاءات، كل هذا يجعلنا نميل إلى عدم اعتبار الإعلان عن المنافسة دعوة للتفاوض.

### **الطبيعة القانونية للدعوة إلى التفاوض في مجال العقود الإدارية:**

ذهب القضاء العادى في مصر إلى أن عملية المفاوضة وليس فقط الدعوة إلى التفاوض هي عمل مادي حيث ذهبت محكمة النقض المصرية إلى أن ... المفاوضة ليست إلا عملاً مادياً لا يترتب عليها بذاتها أى أثر قانوني، فكل متفاوض حر في قطع المفاوضة في الوقت الذي يريد دون أن يتعرض لأية مسئولية أو أن يطالب بمبرر لعدوله. (حكم محكمة النقض المصرية الصادر بتاريخ ٩ فبراير ١٩٦٧م، مجموعة أحكام المحكمة، السنة ١٨، ص ٣٣٤)، عبد النعيم (٢٠٠٠م: ٧٢، هامش رقم (١)).

بيد أن الدعوة إلى التفاوض في مجال العقود الإدارية تثير تساؤلاً حول طبيعتها خاصة إذا كانت الدعوة صادرة من الجهة الإدارية؟

الدعوة إلى التفاوض في مجال العقود الإدارية متى صدرت من الطرف الراغب في التعاقد مع الجهة الإدارية لا تثير أية مشكلة في اعتبارها مماثلة لتطبيقاتها في مجال عقود القانون الخاص فهي عمل إرادي يكشف عن رغبة من تقديم بها في الحوار؛ من أجل الوصول إلى تصور مشترك للعقد المزمع إبرامه.

لكن هل يمكن اعتبار الدعوة إلى التفاوض من قبل الجهة الإدارية قراراً إدارياً وخاصة أن الرأي الغالب في فقه القانون العام يرى أن الإعلان عن المناقصة هو قرار إداري بالمعنى الفني الدقيق ومن المستقر عليه أن القرار الإداري هو إضمار الإدارة عن إرادتها الملزمة بقصد إحداث أثر قانوني معين ... إلخ.

فهل يمكن اعتبار الدعوة المقدمة من الإدارة للتفاوض قراراً إدارياً، باعتبار أن هذه الدعوة يترتب عليها أثر قانوني يتمثل في منح من وجهت إليه مركزاً قانونياً متميزاً عن غيره وهو مركز التفاوض؟

لا شك أن دعوة أحد مقدمي العطاءات في المنافسة العامة أو دعوة أحد الأفراد أو إحدى الشركات لتقديم عرضها في حالة التعاقد بأسلوب الممارسة أو الاتفاق المباشر تجعل من وجهت إليه هذه الدعوة في مركز قانوني متميز عن غيره.

ورغم كل ما تقدم فإننا لا نميل إلى اعتبار الدعوة إلى التفاوض الصادرة من الجهة الإدارية قراراً إدارياً، فهي لا تعدو كونها عملاً مادياً صادراً من الجهة الإدارية ولا ينطبق عليها وصف القرار الإداري بالمعنى الفني الدقيق؛ لأن الإدارة تملك قطع المفاوضات أو العدول عنها، وبالتالي فإن مسؤولية الإدارة عن الدعوة إلى التفاوض تحكمها القواعد التي تحكم مسؤولية الإدارة عن أعمالها المادية.

#### الطبيعة القانونية لقبول الدعوة للتفاوض في مجال العقود الإدارية:

القاعدة العامة في مجال عقود القانون الخاص أن قبول أحد الأطراف للدعوة إلى التفاوض المقدمة من الطرف الآخر لا يعدو كونه قبولاً للمشاركة في وضع تصور للإيجاب المشترك للعقد المزمع إبرامه، وبالتالي فإنه لا يعني التزاماً محدداً، باعتبار أن الالتزام إنما يرد على أمر محدد وهو ما لا يمكن القول بتوافره في حالة قبول الدعوة للتفاوض. (دسوقي (١٤١٥هـ: ٢٦)، وقد أشار إلى أن قبول التفاوض قد يتعدى إلى التزام حقيقي بالاستمرار في التفاوض أو بذل الجهد أو الامتناع عن إثارة أي عقبات تحول دون الوصول إلى نتيجة من وراء المفاوضات وفي هذه الأحوال يكون هناك التزام حقيقي ما دام له محل معين.

ونرى أن الأمر لا يختلف في حالة قبول الدعوة إلى التفاوض في مجال العقود الإدارية سواء صدرت الدعوة عن الجهة الإدارية وقبل الطرف الآخر أو كانت هذه الدعوة صادرة عن الطرف الراغب في التعاقد مع الجهة الإدارية



### التنظيم الاتفاقي لمفاوضات العقود الإدارية

وقبلتها هذه الأخيرة، ففى هذه الحالة لا يعدو هذا القبول كونه موافقة من قبل الجهة الإدارية على الدخول فى المفاوضات؛ من أجل الوصول إلى تصور مشترك حول نقطة ما أو حتى حول العقد برمته.

### **الفرع الثانى - الاقتراح المضاد فى العقود الإدارية:**

قد يتقدم أحد الأطراف الراغبين فى التعاقد بإيجاب بات مستوف كل شرائطه القانونية فيعرض عليه الطرف الآخر التفاوض بشأن هذا الإيجاب، وقد يدخل الطرفان فى مفاوضات ويجد أحدهما شغفاً واهتماماً، بمشروع العقد المطروح فلا يقبله برمته ولا يرفضه كلية، بل يرغب فى مواصلة التفاوض فيتقدم بتعديل من جانبه باستبعاد أو إضافة شرط أو أكثر عما ورد فى مشروع العقد فيكون بذلك قد أبدى اقتراحاً مضاداً.

وهذا الاقتراح المضاد قد يقبله الطرف الآخر أو يرفضه أو يبدى بدوره اقتراحاً مضاداً آخر، وهكذا. عبد العال (١٩٩٨م: ٥٠).

وقد نصت المادة ٩٦ من القانون المدنى المصرى على أنه "إذا اقترن القبول بما يزيد فى الإيجاب أو يقيده منه أو يعدل فيه اعتبر رفضاً يتضمن إيجاباً جديداً".

وفى مجال العقود الإدارية من المستقر عليه أن تقديم العطاء من قبل الراغب فى التعاقد مع الإدارة فى حالة التعاقد بأسلوب المناقصة يعد إيجاباً، وأن إخطار المتعاقد بالترسية هو قبول من جانب الجهة الإدارية.

وبالتالى، فإن فكرة الاقتراح المضاد فى العقود الإدارية تبدو واضحة فى حالة قيام الجهة الإدارية بدعوة صاحب أقل العطاءات للتفاوض حول السعر للنزول إلى سعر السوق، أو دعوة صاحب العطاء المقترن بتحفظات للنزول عن كل تحفظاته أو بعضها فدعوة الإدارة لمقدم العطاء للتفاوض هنا هى حقيقتها اقتراحاً مضاداً.

وفى حالة التعاقد بأسلوب الممارسة أو الاتفاق المباشر تبدو فكرة الاقتراح المضاد أكثر وضوحاً، ويمكن أن يصدر الاقتراح المضاد، سواء من قبل الجهة الإدارية أو الراغب فى التعاقد معها إلى أن يتم التوصل إلى تصور مشترك للعقد المزمع إبرامه.

وبناء على ما تقدم، فإن فكرة الاقتراح المضاد فى مجال العقود الإدارية لا تكاد تختلف كثيراً عن مثيلتها فى مجال عقود القانون الخاص إلا فيما يتعلق بالطبيعة الخاصة التى تنسم بها العقود الإدارية، ومنها أن العطاءات تنقيد بمدة معينة فيما يتصل بسريانها. وبالتالي فإن الاقتراح المضاد من قبل الجهة الإدارية، لابد أن يتم فى فترة سريان العطاءات على النحو الذى سنتعرض له فيما بعد.

### المبحث الثالث - السلطة المختصة بإجراء المفاوضات فى العقود الإدارية؛

#### المطلب الأول - تأثير السلطة على المفاوضات فى العقود الإدارية؛

إن أهم ما يميز العقود الإدارية ما تحظى به الإدارة كطرف فى العقد من امتيازات وسلطات لا نجد لها مثيلاً فى عقود القانون الخاص، ولعل أهم هذه السلطات سلطة الإدارة فى الإشراف والرقابة وسلطتها فى تعديل العقد دون توقف على إرادة المتعاقد وكذلك سلطتها فى توقيع جزاءات على المتعاقد. عياد (١٩٧٣م)، نصار (٢٠٠٠م: ١٩٨ وما بعدها)، حنفى (١٩٩٩م).

ولا خلاف أن هذه السلطات الاستثنائية فى مجال العقود الإدارية إنما تقررت من أجل تمكين الإدارة من القيام بدورها فى تسيير المرافق العامة بانتظام واضطراد.

وهنا يثور التساؤل عن أثر ما تتمتع به الإدارة من سلطات على المفاوضات فى العقود الإدارية؟

وللإجابة عن التساؤل المطروح يمكن القول إن ما تتمتع به الإدارة من سلطات فى مواجهة المتعاقد معها لا تملك الإدارة ممارستها إلا بعد إبرام العقد وترتيبه

### التنظيم الاتفاقي لمفاوضات العقود الإدارية

لآثاره الملزمة بين طرفيه فهذه السلطات مقررة للإدارة في مواجهة المتعاقد معها أما قبل التعاقد، فإنه لا مجال لممارسة هذه السلطات، وبالتالي ولما كانت مرحلة المفاوضات سابقة على إبرام العقد؛ فإنه لا مجال للحديث عن تأثير للسلطات التي تتمتع بها الإدارة في مواجهة المتعاقد معها في هذه المرحلة؛ لأنه لم تخلع عليه صفة المتعاقد بعد .

ولعل ما يؤكد صحة وجهة النظر السابقة أن التفاوض يعد مسألة جوازية سواء بالنسبة للإدارة أو بالنسبة للراغب في التعاقد معها، فلا يمكن إجبار أى منهما على الدخول في المفاوضات.

وإذا كان هناك قيود على الجهة الإدارية في اختيار من تتفاوض معه في حالات معينة، حيث إنه يتعين على الجهة الإدارية أن تتفاوض إذا ما رغبت في ذلك مع صاحب أقل العطاءات سعراً إذا كان السعر يزيد على سعر السوق أو مع صاحب أقل العطاءات سعراً للنزول عن تحفظاته أو كلها في حالة اقتران عطاءه بتحفظات.

فهذه القيود لا تتعلق بمبدأ المفاوضة الذي يظل مسألة جوازية للإدارة، فلها أن تتفاوض أو لا تتفاوض، أما إذا اختارت اللجوء إلى التفاوض فهنا يمكن أن تخضع لبعض القيود.

ليس هذا فحسب، بل إن مقدم العطاء الأقل يستطيع أن يرفض التفاوض وهنا يكون للجهة الإدارية أن تتفاوض مع من يليه، فالمفاوضات عملية رضائية وليست سلطة تفرد بها الإدارة الراغبة في التعاقد، وبالتالي فإن ما تتمتع به الإدارة من سلطات ليس له تأثير على عملية المفاوضات، بل حتى بعد الدخول في المفاوضات لا يمكن إجبار الإدارة أو الراغب في التعاقد معها على الاستمرار في التفاوض فلأى منهما الانسحاب من المفاوضات دون أن يترتب على الانسحاب في حد ذاته أى مسئولية على عاتق المنسحب. عبد النعيم (٢٠٠٠م: ٥٧).

### المطلب الثاني - السلطة المختصة بإجراء المفاوضات:

تختلف السلطة المختصة بإجراء المفاوضات في العقود الإدارية باختلاف أسلوب التعاقد الذي تختاره الإدارة، وسوف نعرض فيما يلي للسلطة المختصة بالتفاوض في حالة التعاقد بأسلوب المناقصة وحالة التعاقد بأسلوب الممارسة وحالة التعاقد بأسلوب الاتفاق المباشر.

#### السلطة المختصة بإجراء المفاوضات في حالة التعاقد بأسلوب المناقصة:

لم يتضمن قانون تنظيم المناقصات والمزايدات المصري الحالي رقم ٨٩ لسنة ١٩٩٨م (الجريدة الرسمية، العدد (١٩ مكرر) في ٨ مايو ١٩٩٨م)، أو لائحته التنفيذية الصادرة بالقرار رقم ١٣٦٧ لسنة ١٩٩٨م. (الوقائع المصرية العدد (٢٠١) تابع) في ٦ سبتمبر ١٩٩٨م) - أى نصوص تتعلق بالمفاوضات في حالة التعاقد بأسلوب المناقصة على النحو الوارد بالمادة ١٦ من القانون ٩ لسنة ١٩٨٣م (قانون المناقصات والمزايدات المُلغى) والمادة (٣٠) من اللائحة التنفيذية للقانون رقم ٩ لسنة ١٩٨٣م، فقد نصت المادة (١٦) من القانون رقم ٩ لسنة ١٩٨٣م على أنه: " لا يجوز بعد فتح المظاريف الدخول في مفاوضات مع أحد مقدمي العطاءات في شأن تعديل عطاءه، ومع ذلك يجوز للجنة البت بمفاوضة مقدم العطاء الأقل المقترن بتحفظ أو تحفظات للنزول عن كل تحفظاته أو بعضها؛ مما يجعل عطاءه متفقاً مع شروط المناقصة بقدر الإمكان، كما يجوز للجنة البت بمفاوضة صاحب العطاء الأقل غير المقترن بتحفظات للنزول بسعره إلى مستوى أسعار السوق، وتجرى المفاوضة في الحالتين المشار إليهما بقرار من السلطة المختصة، فقد بينت المادة (١٦) المشار إليها آنفاً أن السلطة المختصة بالتفاوض هي لجنة البت، كما بينت أنه لا بد من صدور قرار من السلطة المختصة (المدير العام، رئيس الإدارة المركزية المختص، الوزير المختص أو من يمارس سلطاته)، كما بينت المادة ٣٠ من اللائحة التنفيذية للقانون ٩ لسنة ١٩٨٣م بعض النواحي الإجرائية للمفاوضات.

## **التنظيم الاتفاقي لمفاوضات العقود الإدارية**

وتجدر الإشارة هنا إلى أن المادة (٥/د) من نظام تأمين مشتريات الحكومة وتنفيذ مشروعاتها وأعمالها بالملكة العربية السعودية والصادر بالمرسوم الملكي رقم م/١٤ و تاريخ ١٣٩٧/٤/٧هـ. أجازت للجنة البت التفاوض مع صاحب أقل العروض للنزول بسعره إلى الحد المعقول في حالة ارتفاع العروض عن أسعار السوق أو في حالة اقتران العطاء الأقل بتحفظ أو تحفظات لسحب تحفظاته كلياً أو جزئياً للوصول إلى العطاء المقبول.

### **ملحوظة مهمة:**

لم تشترط المادة (٥/د) التي سبق الإشارة إليها من نظام تأمين مشتريات الحكومة موافقة سلطة أخرى على التفاوض، واكتفت بالنص على جواز قيام لجنة البت بالتفاوض في الحالات وطبقاً للشروط التي أشارت إليها.

### **السلطة المختصة بإجراء المفاوضات في حالة التعاقد بأسلوب الممارسة:**

مما لا شك فيه أن المفاوضات تعد مرحلة أساسية في حالة التعاقد بأسلوب الممارسة على نحو يتفق وطبيعة الممارسة؛ حيث إن مبدأ حرية الإدارة في اختيار التعاقد معها وفقاً لأسلوب الممارسة تتجلى من خلاله أهمية المناقصات والمفاوضات بين الإدارة ورأغبى التعاقد؛ بهدف الوصول إلى أفضل العروض بما يحقق مصلحة الإدارة.

والسلطة المختصة بإجراء المفاوضات في حالة التعاقد بأسلوب الممارسة هي لجنة الممارسة. فقد نصت المادة ٤٧/٢ من اللائحة التنفيذية للقانون ٩ لسنة ١٩٨٣م على "تتولى لجنة الممارسة إجراء ممارسة الموردين والمقاولين ومناقشتهم في جلسة علنية مفتوحة للموردين والمقاولين أو مندوبيهم".

كما أشارت المادة (٤٤) من اللائحة التنفيذية للقانون رقم ٨٩ لسنة ١٩٩٨م إلى قيام لجنة الممارسة بالتفاوض مع مقدمى العروض المقبولة فنياً وإن لم

تستخدم صراحة مصطلح التفاوض، وإنما استخدمت بدلاً منه مصطلح " ممارسة" فقد نصت على أنه: "وتتولى لجنة الممارسة إجراء ممارسة مقدمى العروض المقبولة فتيماً أو مندوبيهم فى جلسات علنية للوصول إلى أفضل الشروط وأقل الأسعار بمراعاة توحيد أسس المقارنة بين العروض من جميع النواحي الفنية والمالية".

وقد بينت المادة (٤٠) من اللائحة التنفيذية تشكيل لجنة الممارسة وضرورة احتوائها عناصر فنية ومالية وقانونية حسب أهمية وطبيعة التعاقد فقد نصت على أنه: "يكون التعاقد بطريق الممارسة العامة بقرار من السلطة المختصة التى تصدر قراراً بتشكيل لجنة الممارسة برئاسة موظف مسئول وعضوية فنية ومالية وقانونية وفق أهمية وطبيعة التعاقد، ويجب أن يشترك فى عضوية لجنة الممارسة من تندبه وزارة المالية لذلك وعضو من إدارة الفتوى المختصة بمجلس الدولة يندبه رئيسها ٠٠٠ إلخ".

كما بينت المادة (٤٦) تشكيل لجنة الممارسة فى حالة التعاقد بأسلوب الممارسة المحدودة.

وفى فرنسا تتولى لجنة الممارسة مفاوضة مقدمى العروض فى حالة التساوى بين المعطاءات المقدمة أو بهدف استكمال العطاءات أو تخفيض قيمتها. (المادة ٥٩ من تقنين العقود الفرنسى)، عبد المنعم (٢٠٠٠م: ١٤٨ هامش رقم (١)).

### السلطة المختصة بإجراء المفاوضات فى حالة التعاقد بأسلوب الاتفاق المباشر:

حددت المادة (٧) والمادة (٨) من قانون المناقصات والمزايدات رقم ٨٩ لسنة ١٩٩٨م حالات التعاقد بطريقة الاتفاق المباشر.

كما حددت المادة (٥٠) من اللائحة التنفيذية من يتولى عملية التعاقد بالاتفاق المباشر حيث نصت على أنه: "يكون التعاقد بطريق الاتفاق المباشر بقرار مسبب

## التنظيم الاتفاقي لمفاوضات العقود الإدارية

من السلطة المختصة في الحالات والحدود المنصوص عليها بقانون تنظيم المناقصات والمزايدات، وتحدد تلك السلطة مَنْ يناط بهم مباشرة إجراء التعاقد من أهل الخبرة في العملية المطروحة والذين يقع على عاتقهم مسؤولية التحقيق من مطابقة الأصناف أو الأعمال من حيث النوع والمواصفات للفرص المطلوبة من أجله وأن الأسعار مناسبة لسعر السوق من واقع ما يتم الحصول عليه من عروض ترفق بأوراق العملية"، فالأبد من صدور ترخيص من السلطة المختصة طبقاً للمادة (٧) من القانون رقم ٨٩ لسنة ١٩٩٨م، كما يصدر قرار من السلطة المختصة بتشكيل لجنة من أهل الخبرة لتولى إجراءات التعاقد.

### **السلطة المختصة بإجراء المفاوضات في حالة شراء أو استئجار العقارات؛**

تناولت المواد ٢٧، ٢٨، ٢٩ من القانون رقم ٨٩ لسنة ١٩٩٨م تنظيم عملية شراء أو استئجار العقارات كما فصلت المواد من ١٠٧ إلى ١١٢ من اللائحة التنفيذية المراحل التي تمر بها العملية، وقد نصت المادة (٢٩) من القانون رقم ٨٩ لسنة ١٩٩٨م على أنه: "تتولى اللجنة المشار إليها في المادة السابقة مفاوضة مقدمي العروض التي تتلام وأحتياجات الجهة طالبة التعاقد للوصول إلى أفضلها شروطاً وأقلها سعراً، وترفع توصياتها للسلطة المختصة لتقرر ما تراه بما في ذلك تفويض اللجنة في التعاقد مباشرة إن وجدت مبرراً لذلك"، وقد نصت المادة (٢٨) على أن تشكل بقرار من السلطة المختصة لجنة للمقارنة والمفاضلة بين العروض المقدمة تضم عناصر فنية ومالية وقانونية وذلك على النحو الذي تبينه اللائحة التنفيذية، ونصت المادة (١١١) من اللائحة على أنه: "يتم فتح المظاريف المالية للعروض المقبولة فنياً فقط في حضور أصحابها وتبدأ اللجنة في مفاوضاتهم بدأ بأفضل العروض من الناحية الفنية، ثم من يليه على الترتيب للوصول إلى أقل سعر ممكن لكل عرض، فالسلطة المختصة بالمفاوضات في حالة التعاقد على شراء أو استئجار العقارات هي لجنة المقارنة والمفاضلة وتتفاوض فقط مع أصحاب العروض المقبولة فنياً.

وهناك أيضاً حالة مفاوضات أخرى أشارت إليها المادة (١١٢) من اللائحة وهي حالة الاستقرار على اختيار مرشح معين ولكن تبدو الحاجة إلى إدخال بعض التعديلات أو الأعمال الإضافية على العقار المطلوب التعاقد بشأنه طبقاً لمتطلبات العمل الخاصة بالجهة الإدارية، فيتم الاتفاق مع صاحب العقار على تنفيذ هذه الأعمال ولا شك أن ذلك الاتفاق يتم من خلال مفاوضات.

### المبحث الرابع - موضوع المفاوضات:

يتحدد موضوع المفاوضات المقدية . بوجه عام - في صياغة تصور مشترك لمشروع العقد المزمع إبرامه، وهذا المشروع يطلق عليه الإيجاب المشترك. دسوقي (١٤١٥هـ: ٣٠). وهذا الإيجاب يجب أن يكون نهائياً أو باتاً من جهة ويجب أن يكون كاملاً ومحدداً من جهة أخرى. عبد المال (١٩٩٨م: ٥٧). ويلزم أن تنتهي المفاوضات إلى تحديد نوع العقد وعناصره الجوهرية التي تقتضيها طبيعة العقد، وهي ما يطلق عليه العناصر الموضوعية والتي تتحدد وفقاً لمعيار موضوعي يستند إلى طبيعة العقد ذاته ومضمونه الاقتصادي بصرف النظر عن أطرافه. عبد المال (١٩٩٨م: ٧٨). وقد يقتضى الأمر ضرورة أن يتضمن الإيجاب المشترك أموراً أخرى ثانوية بطبيعتها، ولكنها تمثل أهمية خاصة بالنسبة لأحد الطرفين فتتحول إلى مسائل جوهرية لا يقوم العقد بغير الاتفاق عليها. دسوقي (١٤١٥هـ: ٤٣). كل ما تقدم متصور نظرياً وعملياً بالنسبة لعقود القانون الخاص التي يحكمها مبدأ سلطان الإرادة، أما العقود الإدارية فإنها تخضع لنظام قانوني مختلف يرجع إلى طبيعتها الذاتية وإلى أساليب إبرام العقود الإدارية فالإدارة ليست حرة في اختيار المتعاقد معها بل لابد أن تخضع لقيود معينة تتعلق بطريقة اختيار المتعاقد، هذه القيود تنعكس على موضوع المفاوضات هي العقود الإدارية.

ليس هذا فحسب بل إن موضوع المفاوضات في العقود الإدارية يختلف باختلاف أسلوب التعاقد الذي تلجأ إليه الجهة الإدارية وهذا ما سنعرضه فيما يلي:



## موضوع المفاوضات في حالة التعاقد بأسلوب المناقصة،

من أهم المبادئ التي تخضع لها المناقصة L, Adjudication كأسلوب من أساليب إبرام العقود الإدارية، مبدأ آلية إرساء المناقصة Le Principe De Automatism, واستناداً إلى ذلك المبدأ تلتزم الإدارة بإرساء المناقصة على صاحب العطاء الأقل سعراً، وهذا المبدأ له انعكاساته على موضوع المفاوضات في حالة التعاقد بأسلوب المناقصة. وطبقاً للمادة رقم (١٦) من القانون رقم ٩ لسنة ١٩٨٢م لقانون المناقصات والمزايدات الملئى ٠٠٠ يجوز للجنة البت مفاوضة مقدم العطاء الأقل المقترن بتحفظ أو تحفظات للنزول عن كل تحفظاته أو بعضها بما يجعل عطاءه متفقاً مع شروط المناقصة بقدر الإمكان، كما يجوز للجنة مفاوضة صاحب العطاء الأقل غير المقترن بتحفظات للنزول بسعره إلى مستوى أسعار السوق.

وبناء على ما ورد بالمادة المشار إليها يتحدد موضوع المفاوضات في أمرين أساسيين هما: (التحفظات والسعر) فالإدارة يجوز لها أن تتفاوض مع مقدم العطاء الأقل المقترن بتحفظات؛ بهدف الوصول إلى إقناعه بسحب كل هذه التحفظات أو بعضها، وبالتالي فإن موضوع المفاوضات ينصب على التحفظات الواردة بالعطاء ولا ينبغي أن تتطرق المفاوضات إلى أمور أخرى، ومتى نجحت الإدارة في إقناع مقدم العطاء الأقل المقترن بتحفظات بالنزول عنها أو عن بعضها تكون المفاوضات قد حققت الهدف المرجو منها، والتحفظات Les reserves عبارة عن اشتراطات يضمنها مقدم العطاء بعطاءه بما يجعلها تمثل قيداً أو إضافة للشروط العامة للمناقصة، عبد النعيم (٢٠٠٠م: ١١٩). وقد عرفتها محكمة القضاء الإداري حين ذهبت إلى أن التحفظ هو ٠٠٠ كل شرط يضعه مقدم العطاء في عطاءه، ويكون مختلفاً عن الشروط التي تضعها جهة الإدارة. (حكم محكمة القضاء الإداري في ٢٨ إبريل ١٩٥٧م في القضية رقم ١٧٥٢م لسنة ١٠ ق، الجزء الثاني، ص ٤٠١)، ويجب أن تقدم التحفظات مع العطاء أو في كتاب لاحق

ويجب أن تكون دقيقة ومحددة ولا تتعارض مع الشروط الجوهرية للمناقصة، أما الأمر الثاني الذي يمكن أن يكون موضوعاً للمفاوضات في حالة التعاقد بأسلوب المناقصة فهو قيمة العطاء أو السعر، وهذه الحالة تختلف في مضمونها عن الحالة السابقة؛ لأن محورها تجاوز العطاء الأقل لمستوى سعر السوق، ففى هذه الحالة يجوز للجهة الإدارية أن تتفاوض مع صاحب أقل العطاءات غير المقترن بتحفظات للنزول بسعره إلى مستوى سعر السوق ولا شك أن المناقصة هنا تهدف إلى تحقيق المصلحة المالية للإدارة من خلال إتاحة الفرصة من خلال المفاوضات للوصول إلى ترسية المناقصة على أفضل العطاءات شروطاً وأقلها سعراً.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن الوضع في فرنسا يختلف عن الوضع في مصر فالثابت في النظام الفرنسي هو عدم جواز إرفاق أية تحفظات بالعطاءات Ne Pas Contenir Des Reserves، وبالتالي يتم استبعاد أى عطاء مقترن بتحفظات، ومن ناحية أخرى فإن المشرع الفرنسي أقر صراحة عدم جواز ترسية المناقصة على أقل العطاءات التي تتجاوز القيمة السوقية وبالتالي يمكن القول باطمئنان أن التعاقد بأسلوب المناقصة في فرنسا لا مجال فيه للمفاوضات. (Laubadere, 1983: 612)، (المادتان ٨٤ و ٢٨٠ من قانون العقود الفرنسي)، عبد النعيم (٢٠٠٠م: ١٢٢-١٢٩). وفي المملكة العربية السعودية أجازت المادة (٥/د) من نظام تأمين مشتريات الحكومة التفاوض مع صاحب أقل العطاءات في حالة ارتفاع الأسعار عن سعر السوق، وكذلك أجازت مفاوضة صاحب أقل العطاءات المقترن بتحفظ أو تحفظات لسحب تحفظاته كلياً أو جزئياً. وبالتالي فإن الوضع لا يختلف عن مثيله في مصر (وفقاً للقانون رقم ٩ لسنة ١٩٨٢م) من حيث إن موضوع المفاوضات في حالة التعاقد بأسلوب المناقصة إما أن يكون التحفظات المقترنة بالعطاء أو يكون قيمة العطاء ذاته.

### موضوع المفاوضات في حالة التعاقد بأسلوب الممارسة:

تتيح الممارسة L` Appel D` Offres على خلاف المناقصة قدراً من الحرية للإدارة في اختيار المتعاقد معها، وقد ازدادت أهمية الممارسة كأسلوب من أساليب إبرام العقود الإدارية سواء في فرنسا أو في مصر. عبد النعيم (٢٠٠٠م: ١٣٩)، أبو الليل (١٩٩٤م: ٢٨٣) (Moreau, 1989:280) La Personne Responsable Du Marche Choisit Librement L, Offre Qu, Elle Juge La Plus Interssante (Code Administratif, 1998).

وقد أكدت المحكمة الإدارية العليا في مصر ذلك حين ذهبت إلى أن "مبدأ التعاقد في مجال العقد الإداري عن طريق الممارسة أو الاتفاق المباشر يخضع لقاعدة حرية الإدارة في اختيار المتعاقد". (حكم المحكمة الإدارية العليا في ١٨ مارس ١٩٦٧م، المجموعة ص ٢٩٦).

وقد جعلت المادة الأولى من قانون تنظيم المناقصات والمزايدات رقم ٨٩ لسنة ١٩٩٨م الممارسة العامة طريقاً أساسياً، من طرق إبرام العقود الإدارية إلى جانب المناقصة العامة حيث نصت على "يكون التعاقد على ٠٠٠ عن طريق مناقصات عامة أو ممارسات عامة ويصدر بإتباع أي من الطرفين قرار من السلطة المختصة وفقاً للظروف وطبيعة التعاقد".

وفي فرنسا يجوز للجنة الممارسة مفاوضة مقدمي العطاءات في حالات معينة، هي:

#### ١. حالة التساوي بين العطاءات المقدمة:

حيث يجوز مطالبة مقدمي العطاءات طبقاً للمادة (٢/٩٥) من تقنين العقود الفرنسي بتقديم عروض جديدة ولا يفنى ذلك تقديم ضوابط أخرى أو مكملة للعملية وإنما بهدف تمكين جهة الإدارة من توزيع العملية محل الممارسة بينهم، عبد النعيم (٢٠٠٠م: ١٤٩).

٢ - في حالة استكمال العطاءات:

حيث يجوز مفاوضات مقدمى العطاءات لاستكمال عروضهم، عبد النعيم (٢٠٠٠م: ١٤٩) ونحن نرى أن هذه الحالة لا تعد تفاوضاً؛ بالمعنى الدقيق حيث إن المادة (٥٩) من تقنين العقود الفرنسى نصت على أنه لا يجوز للمسئول عن إجراءات الممارسة مناقشة أصحاب العروض إلا بصدد تمديد أو استكمال هذه العروض. La Personne Responsable Ne Peut Discuter Avec Le candidat Que Pour Leur Faire Pressicer Ou Complete le Teneur De Leur Offres.

٣ - المفاوضات بهدف تخفيض قيمة العطاءات:

بشرط الالتزام بمبدأ المساواة بين أصحاب العروض فى مجال المشاورات Les Consultations التى تتم فى هذا الصدد.

٤ - المفاوضات بهدف اختيار العطاء الأصلى:

فى حالة الممارسة الجماعية أو الممارسة التى تتم بناء على مشاوره جماعية L'Appel D' Offre Collectif, Consultation Collective وفى مصر تمر الممارسة بمرحلة تفاوضية حول الشروط والأسعار بعد تحديد العطاءات المقبولة فنياً، وهذا ما أكدته المادة (٤٤) من اللائحة التنفيذية لقانون المناقصات والمزايدات رقم ٨٩ لسنة ١٩٩٨م الصادرة بقرار وزير المالية رقم ١٣٦٧ لسنة ١٩٩٨م حيث نصت على أنه: "وتتولى لجنة الممارسة إجراء ممارسة مقدمى العروض المقبولة فنياً أو مندوبيهم فى جلسات علنية للوصول إلى أفضل الشروط وأقل الأسعار بمراعاة توحيد أسس المقارنة بين العروض من جميع النواحي الفنية والمالية".

والمناقشات التى تجربها لجنة الممارسة فى هذه الحالة هى مفاوضات تستوجبها طبيعة الممارسة.

## موضوع المفاوضات في حالة التعاقد بأسلوب الاتفاق المباشر:

يطلق على أسلوب الاتفاق المباشر في فرنسا التعاقد بناء على مفاوضة Les Marches Negociées، وهذا الأسلوب يحظى فيه المسئول عن التعاقد (الجهة الإدارية، اللجنة) بحرية ومرونة كافية للتفاوض، وهي تهدف إلى تحديد المواصفات وبرامج التنفيذ دون أن تؤدي إلى الإخلال بمبدأ المساواة بين المتنافسين. (C. E. 22 Avril 1983, Auffret, Rc. P. 160) عبد النعيم (٢٠٠٠م، ١٦٧، هامش (٢)).

وفي مصر لم ترد إشارة إلى المفاوضات في حالة التعاقد بالأسلوب المباشر، وإن لم تنكرها؛ حيث إن المادة (٤٤) من اللائحة التنفيذية لقانون المناقصات الحالى أشارت إلى المفاوضات في حالة الممارسة، وبالتالي من باب أولى إمكانية المفاوضات في حالة الاتفاق المباشر.

ورغم سمة عدم الوضوح التي تلقى بظلالها على حدود مرحلة المفاوضات في مجال التعاقد بالأسلوب المباشر إلا أن الواقع العملي وما تفرضه الطبيعة العاجلة لحالات التعاقد بهذا الأسلوب يؤكدان الدور الهام للمفاوضات كمرحلة أساسية قبل إبرام العقد بهذا الأسلوب؛ بهدف الوصول إلى أفضل الشروط وأقل الأسعار. عبد النعيم (٢٠٠٠م: ١٧٠).

وفي المملكة العربية السعودية هناك خطابات صادرة عن وزارة المالية توضح أن نظام تأمين مشتريات الحكومة لم يوضح إجراءات التأمين المباشر، بل اكتفى فقط بتحديد صلاحية التأمين المباشر (خطابات وزارة المالية رقم ٥٥٦٢/١٧ في ١٣٩٨/٣/٢٦ ورقم ١٠٠٩/٢١ بتاريخ ١٣٩٧/٦/٢٦ ورقم ٦٥٢٩/١٧ في ١٣٩٨/٤/١٠).

### موضوع المفاوضات في مجال شراء أو استئجار العقارات،

تنص المادة (٢٩) من القانون رقم ٨٩ لسنة ١٩٩٨م على أن "تسولي اللجنة المشار إليها في المادة السابقة مفاوضة مقدمى العروض التى تتلاءم واحتياجات الجهة طالبة التعاقد للوصول إلى أفضلها شروطاً وأقلها سعراً"، كما نصت المادة (١١١) من اللائحة التنفيذية على أنه: "يتم فتح المطاريف المالية للعروض المقبولة فنياً فقط فى حضور أصحابها وتبدأ اللجنة فى مفاوضتهم بدءاً بأفضل العروض من الناحية الفنية ثم ما يليه على الترتيب للوصول إلى أقل سعر ممكن بالنسبة لكل عرض"، كما نصت المادة (١١٢) على أنه ٠٠٠ إذا اقتضت الضرورة إدخال بعض التعديلات أو الأعمال الإضافية على العقار المطلوب التعاقد بشأنه طبقاً لمتطلبات العمل الخاصة بالجهة الإدارية فيتم الاتفاق مع صاحب العقار على تنفيذ هذه الأعمال بعد الاستقرار على مرشح معين.

وهذه الحالة الأخيرة هى نوع من المفاوضات التى تتم بعد الاستقرار على مرشح معين للتعاقد، فالاتفاق مع صاحب العقار لا بد أن ينطوى على مفاوضات، وبالتالي فإن المفاوضات فى حالة شراء أو استئجار العقارات قد تكون مع جميع مقدمى العروض المقبولة فنياً وقد تكون مع المرشح للتعاقد لإدخال بعض التعديلات أو الأعمال الإضافية وهذه المفاوضة تعد استثنائية حسب الحاجة.

### المبحث الخامس - الطبيعة القانونية للمفاوضات،

على الرغم من القيود المفروضة على الإدارة وهى بصدد اختيار المتعاقدين معها مما ينعكس على اختيار الإدارة لمن تجرى معه مفاوضات من مقدمى العروض وعلى الرغم من السلطات التى تتمتع بها الإدارة فى مواجهة المتعاقدين معها إلا أن هذه السلطات لا تمارسها الإدارة إلا بعد إبرام العقد، وبالتالي فإن المفاوضات ليست سلطة مطلقة تنفرد بها الإدارة الراغبة فى التعاقد، وإنما هى فى جوهرها

## **التنظيم الاتفاقي لمفاوضات العقود الإدارية**

عملية ثنائية رضائية تتم بموافقة طرفيها وبالتالي فإن المرشح للتعاقد يكون حراً في قبول المفاوضة أو رفضها، وبالتالي فإن امتيازات السلطة الإدارية لا تؤثر بقوة على توازن المفاوضات، عبد النعيم (٢٠٠٠م: ٥٩).

ولما كان تقديم العطاءات بمنزلة إيجاب كما أن القبول في مجال العقود الإدارية إنما يتم بإخطار المتعاقد بالترسية، ولما كانت المفاوضات تتم في مرحلة وسط بين تقديم العروض وقبل الترسية؛ فإنها لا تمثل رابطة تعاقدية فهي لا تتجاوز كونها إجراءات تمهيدية لإبرام العقد وتحديد إطاره أو ما يتعلق بشروط تنفيذه.

ولكن في بعض الأحيان قد تكون هناك التزامات عقدية للتفاوض، فقد يكون هناك عقد للتفاوض أو اتفاق مبدئي على التفاوض أو عقد لتنظيم المفاوضات وفي هذه الحالات نرى أن هناك التزامات عقدية تقع على عاتق أطراف المفاوضات، وهذا ما سنوضحه في الفصل التالي عند الحديث عن الاتفاقات التفاوضية في العقود الإدارية.

## **الفصل الثاني - الاتفاقات التفاوضية في العقود الإدارية:**

لما للعقود الإدارية من اختلاف في طبيعتها عن عقود القانون الخاص؛ فإن هذا الاختلاف يتجلى في نقطتين أساسيتين في مجال المفاوضات تتعلق أولهما بالسلطة المختصة بإجراء المفاوضات وثانيهما هي اختلاف مضمون المفاوضات في العقود الإدارية عنه في العقود الخاصة وما عدا ذلك فإن هناك قاسماً مشتركاً بين الاتفاقات التفاوضية في مجال العقود الإدارية وعقود القانون الخاص وحيث إننا سبق أن تناولنا في الفصل السابق السلطة المختصة بالمفاوضات ومضمون المفاوضات في العقود الإدارية؛ فإننا سنقتصر في هذا الفصل على تناول أهم الاتفاقات التفاوضية في العقود الإدارية والتي تتمثل في عقد الالتزام بالتفاوض

وعقد الإطار العام وعقد تنظيم المفاوضات وفي بعض الأحيان قد تسفر المفاوضات عن عقود جزئية إذا كانت المفاوضات تستغرق فترة زمنية طويلة، وهذا ما سنتناوله في هذا الفصل من خلال تقسيمه على النحو التالي:

المبحث الأول: عقد الالتزام بالتفاوض.

المبحث الثاني: عقد الإطار العام.

المبحث الثالث: عقد تنظيم المفاوضات.

المبحث الرابع: العقود الجزئية.

### المبحث الأول - عقد الالتزام بالتفاوض:

إذا كان المتعارف عليه أن العقد عبارة عن اتفاق نهائي يدل على رغبة الأطراف المتعاقدة في إنشاء الالتزامات؛ فإن بعض العقود بسبب طبيعتها المعقدة أو بسبب ارتباطها بظروف وشروط قانونية واقتصادية وعملية تحتاج إلى مفاوضات قد تستغرق فترات زمنية طويلة وقد يتكبد أحد الأطراف أو جميعها خلالها نفقات كبيرة للسفر أو التعاقد مع الخبراء أو إجراء الدراسات ومن هنا نشأت الحاجة إلى ما يطلق عليه الالتزام المبدئي بالتفاوض أو عقد الالتزام بالتفاوض. النكاس (١٤١٦هـ: ١٦٣).

وقد ظهرت فكرة الاتفاق المبدئي في البداية في إطار العلاقات الدولية بين ممثلي الدول كمرحلة من المراحل الممهدة لإبرام المعاهدات الدولية، ذلك أن إبرام المعاهدة وتبادل الوثائق والتصديق عليها يقتضى إجراءات طويلة؛ بهدف إقرارها داخل كل دولة طرف فيها من جانب سلطاتها الدستورية وقد انتقلت الفكرة إلى مجال عقود القانون الخاص. عبد العال (١٩٩٨م: ٦٤ هامش (٥)). ثم أصبحت المسألة من المسائل المهمة في مجال العقود الإدارية أيضاً خاصة فيما يتعلق بالعقود الإدارية الكبيرة كتلك المتعلقة بنقل التقنية أو التزود بمولدات الطاقة الكهربائية أو الذرية أو مصانعها أو عقود شراء الطائرات أو السفن ٠٠٠ إلخ.



## التنظيم الاتفاقي لمفاوضات العقود الإدارية

وعقد الالتزام بالتفاوض أو الاتفاق المبدئي L' ACCORDE DE PRINCIPE هو عبارة عن اتفاق يتعهد بموجبه أحد الطرفين أو كلاهما بالدخول في المفاوضات أو الاستمرار فيها بشأن عقد معين بهدف الوصول إلى إبرام هذا العقد. (Najjar, 1991, : 57) عبد المال (١٩٩٨م: ٩٤ هامش رقم (٤)).

وقد يتم الاتفاق على التفاوض في عقد مستقل، كما قد يرد في عقد قائم كشرط أو بند من بنوده، ففي الحالة الأولى يمثل هذا الاتفاق رابطة عقدية يتقيد بها الأطراف، أما في الحالة الثانية، فإن اتفاق التفاوض يعد جزءاً لا ينفصل عن العقد الذي ورد به، ويشكل التزاماً بالتفاوض حول تنفيذ هذا العقد وليس إبرامه.

وسوف نتناول بالتفصيل آثار عقد الالتزام بالتفاوض في الفصل الثالث من هذه الدراسة.

والذي نود الإشارة إليه هنا أنه في مجال العقود الإدارية ليس هناك ما يمنع من أن يسبقها اتفاق مبدئي على التفاوض في حالة التعاقد بأسلوب الممارسة أو التأمين المباشر، أما في حالة التعاقد بأسلوب المنافسة، فإن طبيعتها تتنافى مع مثل هذا النوع من الاتفاقات، بيد أنه في حالة ما إذا لجأت الإدارة في حالة التعاقد بأسلوب المنافسة إلى التفاوض مع أحد مقدمي العطاءات بالشروط وفي الحالات التي يجوز فيها ذلك نظاماً؛ فإنه ليس هناك ما يمنع أن يكون هناك اتفاق على التفاوض في حالة قبول مقدم العطاء لمبدأ التفاوض.

## **المبحث الثاني - عقد الإطار العام:**

قد يكون هناك تعامل مستمر بين طرفي العقد وفي هذه الحالة يقتضى الوضع المادى أن يكون هناك عقد مستقل لكل صفقة على حدة، لكن قد تكون هناك شروط متكررة في العقود المزمع إبرامها وهنا قد يتم الاتفاق بين الأطراف على إبرام عقد تمهيدي يطلق عليه "عقد الإطار العام" يتفق في هذا العقد على

الشروط الموحدة في جميع العقود المستقبلية التي سوف يرتبط بها الطرفان مستقبلاً بمناسبة كل صفقة على حدة والتي سوف يقتصر الأمر فيها على الشروط الخاصة بكل صفقة.

وعقد الإطار العام يعد بمنزلة عقد تمهيدى تتبعه عقود تنفيذية مستقلة عادة يقتصر الأمر فيها على تحديد الكميات والأسعار والتي تكون محل تفاوض بمناسبة كل صفقة على حدة.

ويذهب البعض إلى أن المشكلة القانونية المهمة التي تواجه عقود الإطار العام، هي معرفة ما إذا كانت العقود نوعاً من عقود التوريد أو عقود البيع أو تقديم الخدمات، أو هي مجرد عقود تضع إطاراً ملزماً للتفاوض عند إبرام العقود التنفيذية. (دسوقي (١٤١٥هـ: ١٠٩).

ونحن نميل إلى اعتبار مثل هذه العقود بمنزلة عقود تنظم عملية المفاوضات فيما بعد؛ لأنها تسهل مهمة الأطراف في الإعداد للعقود المستقبلية وإبرامها، فهي وإن كانت لا تلزم الأطراف أو أحدهم بإبرام العقد المستقبل إلا أنها تفرض التزامات على عاتق هذه الأطراف باتباع ما ورد فيها من شروط.

وهي مجال العقود الإدارية يمكن تصور وجود عقد الإطار العام في حالة عقد التوريد عندما يتم التعاقد بالأسلوب المباشر ففي هذه الحالة يمكن للجهة الإدارية أن تبرم عقداً مع المورد يحدد الإطار العام للتعاملات المستقبلية بينهما، وفي هذه الحالة يتعين على الجهة الإدارية والمتعاقد الالتزام بما ورد في عقد الإطار العام بمناسبة عقود التوريد التي تبرم مستقبلاً بينهما والتي يقتصر الأمر فيها على التفاوض حول الكميات والأسعار عادة.

### المبحث الثالث - عقد تنظيم المفاوضات؛

قد تكون المفاوضات من الأهمية والتشعب بحيث من الممكن أن تثير العديد من المشكلات خاصة إذا استمرت فترة طويلة أو كانت تقتضى الكشف عن بعض

## التنظيم الاتفاقي لمفاوضات العقود الإدارية

المعلومات التي يعتبرها أحد الأطراف سرية، وهنا يمكن أن يبرم الأطراف عقداً ينظم المفاوضات بينهم، وتبدو أهمية هذه العقود في المجالات التي تهدف فيها المفاوضات إلى إبرام عقود تتعلق بتوريد الخبرة الفنية أو التقنية والتي تستلزم عادة إضفاء جزء من المعلومات التقنية للطرف الآخر لحثه على التعاقد. دسوقي (١٤١٥هـ: ١١٤)، عبد المال (١٩٩٨م: ١٦٧).

وقد تستلزم بعض العقود خاصة عقود بيع المعدات الفنية القيام بدراسة مسبقة بشأن مدى ملائمة وجدوى إبرام العقد النهائي والوسائل المثلى لإتمامه وهذه العقود قد تستلزم إبرام عقود دقيقة يطلق عليها عقود الدراسة والمشورة Contrats D'Etudes Et De Conseils وهنا تتجلى الحاجة إلى إبرام عقود تنظم عملية المفاوضات وسلوك كل طرف حيال ما يحصل عليه من معلومات. الأهواني (١٩٩٢م: ٥٥)، عبد المال (١٩٩٨م: ١٦٨). وقد يتناول عقد تنظيم المفاوضات علاوة على ما سبق مسائل أخرى مثل: نفقات التفاوض وعيبه الوفاء بها، وتحديد جدول زمني للمفاوضات، ونفقات السفر والخبراء والدراسات، بل قد يتضمن هذا العقد شرط عدم التفاوض مع الغير في أثناء سير المفاوضات وهو شرط مهم جداً.

خلاصة القول أن عقد تنظيم المفاوضات هو عقد بالمعنى الفني الدقيق يهدف إلى تنظيم مرحلة المفاوضات، وعادة ما ينتهي بانتهاء المفاوضات سواء بالنجاح أو بالإخفاق، وإن كان الالتزام بعد استخدام المعلومات الفنية التي تم الحصول عليها في أثناء التفاوض أو الالتزام بعدم الإدلاء بها إلى الغير يظل قائماً.

وهناك التزامات يتضمنها عقد التفاوض تنتهي بإبرام العقد النهائي مثل الالتزام بعدم استخدام المعلومات والطرق الفنية التي أدلى بها الطرف الآخر أثناء المفاوضات فهذا الالتزام ينتهي بإبرام العقد النهائي؛ لأنها تنتقل إلى الطرف الآخر بموجب العقد النهائي.

### عقود تنظيم المفاوضات فى العقود الإدارية:

ليس هناك ما يمنع الجهة الإدارية أن تبرم مع الطرف المراد التعاقد معه عقداً ينظم عملية المفاوضات بينهما؛ وذلك يصدق أيًا كان أسلوب التعاقد الذى لجأت إليه الإدارة حتى وإن كان الأسلوب هو أسلوب المنافسة العامة. فمتى قامت الجهة الإدارية بدعوة مقدم أحد العروض للتفاوض فى الحالات التى يجوز فيها ذلك فيمكن أن يتم إبرام عقد ينظم مرحلة المفاوضات بين الجانبين، وفى حالة التعاقد بأسلوب التأمين المباشر من الممكن أن تتضمن مرحلة المفاوضات إبرام عقد ينظم هذه المرحلة، وفى حالة التعاقد بأسلوب الممارسة والتى تكون فيها الممارسة علنية بين راغبي التعاقد مع الجهة الإدارية يمكن أن نتصور على الأقل من الناحية النظرية، أن يكون هناك عقد بين الإدارة من جهة والأطراف المتنافسة من جهة أخرى ينظم مرحلة المفاوضات التى يمكن أن تسبق التعاقد، ولا يختلف عقد تنظيم المفاوضات فى مجال العقود الإدارية من حيث الالتزامات التى يربتها على عاتق الأطراف عن نظيره فى مفاوضات العقود الخاصة على النحو الذى سوف نعرض له تفصيلاً فى الفصل الثانى.

### المبحث الرابع - العقود الجزئية:

العقد الجزئى هو ذلك العقد الذى يتوصل إليه الطرفان فى أثناء المفاوضات وبموجبه تحسم المسائل التى تم الاتفاق عليها أولاً بأول دسوقى (١٤١٥هـ: ١١٢)، والذى يميز العقد الجزئى عن مراحل المفاوضات التى لا تمتد عقوداً فى ذاتها أنه فى الحالة الأولى يتفق الأطراف صراحة على حسم مسألة معينة بطريقة نهائية، وقد يكون موضوع العقد الجزئى عنصراً من عناصر العقد النهائى المزمع إبرامه كأن يتم الاتفاق أثناء المفاوضات على المواصفات الفنية بعقد بين الطرفين بصفة حاسمة، ثم يتم الاتفاق على الأسعار فى عقد لاحق، كما قد يكون موضوع العقد

## التنظيم الاتفاقي لمفاوضات العقود الإدارية

الجزئى عملية من عدة عمليات متعاقبة تشكل فى مجملها هدفاً عاماً يسعى إليه أطراف التفاوض مثال ذلك عقد توريد آلات معينة يلحقه عقد تركيب وعقد تدريب وعقد توريد خيرة فنية أو حتى عقد إدارة، وفى مجال العقود الإدارية يمكن أن تسفر المفاوضات عن عقود جزئية سواء كانت تتعلق بعنصر من عناصر العقد النهائى أو كانت تنصب على عملية من العمليات المتتابعة وهى لا تختلف فى آثارها عن العقود الجزئية فى القانون الخاص إلا ما يتصل بطبيعتها؛ لأنها تعد عقوداً إدارية.

### **الفصل الثالث - الآثار القانونية للمفاوضات فى العقود الإدارية؛**

تتفاوت الآثار القانونية للمفاوضات حسب المرحلة التى وصلت إليها؛ فقد يقتصر الأمر على مجرد دعوة للتفاوض، ووجهت من أحد الأطراف ولم تصادف قبولاً من الطرف الآخر، وقد يتطور الأمر إلى قبول الطرف الآخر لهذه الدعوة دون الدخول فى مفاوضات فعلاً وقد يدخل الأطراف فعلاً فى مفاوضات وهى هذه الحالة الأخيرة قد تتم المفاوضات دون أن يسبقها أو يتخللها اتفاقات تفاوضية وقد يحدث العكس بأن تتم هذه المفاوضات بناء على عقد مبدئى أو عقد إطار عام أو عقد تنظيم المفاوضات كما تسفر المفاوضات عن عقود جزئية، كما يثور التساؤل عن الجزاءات التى يمكن أن توقع على أطراف المفاوضات.

وهذا ما سنتناوله فى هذا الفصل من خلال تقسيمه على النحو التالى:

المبحث الأول: الآثار القانونية للدعوة إلى التفاوض أو قبولها.

المبحث الثانى: الآثار القانونية للمفاوضات.

المبحث الثالث: آثار الاتفاقات التفاوضية.

المبحث الرابع: الجزاءات التى يمكن أن توقع على أطراف المفاوضات.

## المبحث الأول - الآثار القانونية للدعوة إلى التفاوض أو قبولها:

الدعوة إلى التفاوض قد تكون دعوة مجردة للدخول في المفاوضات بشأن عقد مستقبل، وقد تكون الدعوة إلى التفاوض مقترنة بأسس التفاوض، وقد تكون الدعوة إلى التفاوض في صورة اقتراح مضاد بأن يتقدم أحد الطرفين بإيجاب متكامل، ثم يرد من وجه إليه الإيجاب باقتراح مضاد بأن يطلب التفاوض بشأن ما ورد في الإيجاب.

ويمكن إيجاز الآثار القانونية للدعوة إلى التفاوض أيًا كانت صورة هذه الدعوة فيما يلي:

١ - لا يترتب على الدعوة إلى التفاوض أى التزام على عاتق الطرفين إلا إذا تبين من الظروف أن أحدهما قد أدخل في اعتقاد الآخر بأن توقيع العقد النهائي قريب الاحتمال في مألوف الأمور، دسوقي (١٤١٥هـ: ٢٦)، عبد العال (١٩٩٨م: ٣٦)؛ لأنه في هذه الحالة الأخيرة تتحول الدعوة إلى التفاوض إلى اتفاق على التفاوض.

٢ - لا يلتزم من وجه الدعوة إلى التفاوض بإجراء المفاوضات؛ لأنه من الأساس غير ملتزم بقبول التعاقد.

٣ - لا يلتزم من وجهت إليه الدعوة إلى التفاوض بقبولها؛ لأنها لا تعدو كونها دعوة للمشاركة في صياغة إيجاب مشترك للعقد المزمع إبرامه.

وقد لا يقتصر الأمر عند حد الدعوة إلى التفاوض سواء كانت دعوة مجردة أو مقترنة بأسس التفاوض أو اقتراحًا مضادًا، وإنما قد يتطور الأمر إلى قبول هذه الدعوة فما هي الآثار القانونية المترتبة على قبول الدعوة إلى التفاوض؟

## الآثار القانونية لقبول الدعوة إلى التفاوض:

يمكن إجمال الآثار القانونية لقبول الدعوة إلى التفاوض فيما يلي:

١ - لا يلتزم مَنْ قَبِلَ الدعوة إلى التفاوض بالدخول في المفاوضات.

### التنظيم الاتفاقي لمفاوضات العقود الإدارية

٢ - لا يلتزم مَنْ وَجَّه الدعوة إلى التفاوض بالدخول في المفاوضات حتى وإن قَبِل الطرف الآخر هذه الدعوة؛ وذلك يرجع إلى أن أياً من الطرفين غير ملزم بالاستمرار في المفاوضات أصلاً فمن باب أولى ألا يكون ملزماً بالدخول فيها.

بيد أن ما تقدم يقتصر على الحالات التي لا تكشف ظروف الحال فيها أن نية الأطراف انتقلت من مجرد الدعوة أو قبولها، إلى اتفاق على التفاوض، إذ في هذه الحالة يلتزم الأطراف بالاستمرار في المفاوضات، وإن كان ذلك لا معنى بطبيعة الحال التزاماً بإبرام العقد النهائي.

### **الآثار القانونية للدعوة إلى التفاوض أو قبولها في مجال العقود الإدارية؛**

١ - لا تلتزم الجهة الإدارية التي تدعو أحد مقدمي العروض للتفاوض بالدخول في المفاوضات.

٢ - لا يلتزم مقدم العطاء الذي وجهت إليه الدعوة إلى التفاوض بقبولها.

٣ - إذا قبل مَنْ وَجَّهت إليه الدعوة من قبل الإدارة الدخول في مفاوضات؛ فإنه لا يلتزم بالتفاوض؛ لأنه لا يمكن إجباره على التفاوض؛ لأن لكل طرف العدول عن المفاوضات أو الانسحاب منها ما لم يصل الأمر إلى وجود اتفاق على التفاوض.

### **المبحث الثاني - الآثار القانونية للمفاوضات؛**

#### **نتائج المفاوضات في العقود الإدارية؛**

١ - قد تسفر المفاوضات في العقود الإدارية عن نتيجة إيجابية هي أن يتنازل مقدم أقل العروض عن تحفظاته أو ينزل بسمره إلى مستوى سعر السوق في حالة التعاقد بأسلوب المناقصة، أو تصل الجهة الإدارية إلى اتفاق حول شروط العقد المزمع إبرامه في حالة التعاقد بأسلوب التأمين المباشر أو الممارسة،

وهذه النتيجة تعنى نجاح المفاوضات بالنسبة للإدارة والتعاقد فى ذات الوقت، وفى هذه الحالة لا يجوز لجهة الإدارة أن تتعاقد مع أحد غير من تفاوضت معه.

٢ - قد يتمسك مقدم أقل العطاءات بتحفظاته أو سعره فى حالة التعاقد بأسلوب المناقصة، وفى هذه الحالة يكون أمام الجهة الإدارية إما قبول التعاقد معه أو التفاوض مع صاحب العطاء الذى يليه، لكن هنا يثور تساؤل مهم وهو: هل يجوز للإدارة إرساء المناقصة فى حالة تمسك صاحب أقل العروض بتحفظاته على من يليه؟

نرى أنه لا يجوز إرساء المناقصة على صاحب العرض التالى لأقل العروض المقترن بتحفظات؛ وإنما يكون للإدارة الدخول معه فى مفاوضات.

٣ - إذا لم تتجج الإدارة فى مفاوضاتها مع صاحب أقل العطاءات أو من يليه؛ فيجوز لها إلغاء المناقصة.

بعد أن استعرضنا النتائج المحتملة للمفاوضات، فإن التساؤل يثور حول الالتزامات التى تقع على عاتق أطراف المفاوضات أثناء التفاوض والتى يمكن إجمالها فيما يلى:

#### ١ - الالتزام بالاستمرار فى المفاوضات:

إذا دخل الأطراف فى عملية المفاوضات؛ فإن ذلك يعنى وجود حالة واقعية ترتب آثارها القانونية، باعتبار أن الدخول فى المفاوضات عمل إرادى يلزم كل طرف بالاستمرار فى المفاوضات حتى تنتهى بالنجاح أو الفشل لأسباب مألوفة أو جدية، ويرجع هذا الالتزام إلى أن كل طرف قد بحث فى نفس الطرف الآخر أنه سوف يناقش معه ويجدية ورغبة صادقة بنود العقد المزمع إبرامه، وأنه إذا سارت الأمور على ما يرام؛ فإن الأمر سينتهى بإبرام العقد النهائى، لكن هل يلتزم الأطراف بالاستمرار فى المفاوضات إلى ما لا نهاية؟ وما هو محتوى



## **التنظيم الاتفاقي لمفاوضات العقود الإدارية**

الالتزام بالاستمرار في المفاوضات؟ وتبدو أهمية التساؤل المطروح إذا وضعنا في الاعتبار أن المفاوضات لا تعنى الالتزام بإبرام العقد النهائي؟ في الحقيقة لا يمكن تحديد معيار قاطع للالتزام بالاستمرار في المفاوضات وكل ما يمكن قوله إنه ينبغي على كل طرف أن يلتزم بالمسلك المعتاد في المفاوضات؛ وذلك بعدم الانسحاب بطريقة تعسفية أو بدون مبرر جدي، وهي مسألة يستقل القضاء بتقديرها، حسب رأينا، وفقاً لظروف كل حالة على حدة؛ حتى لا يجد أحد الأطراف نفسه مجبراً على قبول عقد لا يحظى بموافقته؛ خوفاً من المسؤولية عن عدم الاستمرار في المفاوضات.

### **٢ - الالتزام بضمان سرية المعلومات:**

قد تستلزم المفاوضات أن يكشف كل طرف للآخر بعض المعلومات التي تمثل بالنسبة له أهمية كبيرة؛ وذلك لأنه خلال سعيه لإقناع الطرف الآخر بالتعاقد قد يقدم تفاصيل ومعلومات دقيقة عن الموضوع، وهنا يثور التساؤل عن التزام كل طرف بالمحافظة على سرية المعلومات التي حصل عليها في أثناء المفاوضات؟ وتبدو المسألة أكثر أهمية إذا لم تكلل المفاوضات بالنجاح؛ لأنه في حالة نجاح المفاوضات عادة ما ينتقل حق استغلال هذه المعلومات للطرف الآخر. لطفي (١٩٩٥م: ٣٠)، دسوقي (١٤١٥هـ: ٩٦). وتجدر الإشارة إلى أن الالتزام بضمان السرية قد يكون بناء على نص قانوني كما هو في حالة الموظفين العموميين أو أصحاب المهن الذين يطعمون على الأسرار بحكم عملهم، وقد يكون الالتزام بضمان السرية بناء على اتفاق كأن تشتمل الدعوة إلى التفاوض أو أي مراسلات لاحقة بين الطرفين هذا الالتزام لكن المسألة تثير صعوبة في حالة عدم وجود نص أو اتفاق وفي هذه الحالة، فإن القواعد العامة للمسؤولية (التقصيرية) تقضى بأنه يتمتع على المفاوض إفشاء المعلومات التي علمها من الطرف الآخر في أثناء المفاوضات، ومع ذلك تظل مشكلة تحديد ما يعد معلومات سرية وما

لا يعد كذلك؟ فى الواقع لا يعد معلومات سرية المعلومات التى يقضى بها أحد الأطراف لوسائل الإعلام مثلاً أو المعلومات العامة التى يمكن لأى شخص الحصول عليها، لكن يعد سرياً المعلومات التى يكون من شأن إعلانها أن تلحق ضرراً مادياً أو أدبياً إذا أعلنت دون موافقة صاحب الشأن، ومن أمثلتها المعلومات الفنية والرسومات والدراسات والتصاميم أو تكاليف الإنتاج أو المعلومات الخاصة بأصحاب الشركات أو أطراف المفاوضات. دسوقي (١٤١٥هـ: ٩٩) ولا يقتصر الالتزام بالمحافظة على سرية المعلومات على عدم إفشائها وإنما يمتد إلى عدم جواز استخدامها من قبل من حصل عليها بمناسبة المفاوضات سواء بنفسه أو بواسطة غيره، لطفى (١٩٩٢م: ٣١).

### الالتزام بضمان السرية فى مفاوضات العقود الإدارية:

هذا الالتزام يكتسب أهمية خاصة فى مجال العقود الإدارية لارتباطها بتسيير المرافق العامة، وقد يتم إبرام هذه العقود بمناسبة مرافق يتسم عملها بالحيساسية والسرية كمرفق الدفاع أو الأمن، وهنا يتعين على من يدخل فى مفاوضات بمناسبة مثل هذه العقود أن يلتزم بالمحافظة على المعلومات التى يمكن أن يعلمها أثناء عملية المفاوضات وهذا الالتزام يبدو أكثر وضوحاً على عاتق الراغب فى التعاقد مع الإدارة وإن كان أيضاً هناك التزام على الجهة الإدارية أيضاً بالمحافظة على سرية المعلومات التى تحصل عليها بمناسبة المفاوضات.

### ٢ - الالتزام بمبدأ حُسْن النية فى التفاوض:

فكرة حُسْن النية تعد بمنزلة ضابط أخلاقى للسلوك يجرى تقديره على نحو موضوعى ومجرد وفقاً للسلوك الحسن الذى تقتضيه الحياة فى مجتمع، وهو من المبادئ القانونية المعترف بها فى معظم دول العالم فى مجال تفسير وتنفيذ

## التنظيم الاتفاقي للمفاوضات العقود الإدارية

العقود والالتزامات الناشئة عنها، وعادة ما يتقرر هذا المبدأ بنص قانوني صريح. عبد العال (١٩٩٨م: ١٢٢). وفي المرحلة السابقة على العقد ومنها مرحلة المفاوضات يتقرر مبدأ حسن النية كمبدأ قانوني عام يهدف إلى تأمين عملية المفاوضات من خلال منع الخداع أو التضليل الذي قد يؤدي إلى فشل المفاوضات أو يلحق ضرراً بأحد الأطراف في مرحلة ما قبل التعاقد، فيجب على كل طرف إدارة المفاوضات بأمانة ونزاهة والامتناع عن أي سلوك من شأنه خلق ثقة زائفة لدى الطرف الآخر في إبرام العقد، أو الدخول في المفاوضات دون نية التعاقد أو بهدف الحصول على معلومات عن الطرف الآخر أو لمجرد صرفه عن التعاقد مع الغير... إلخ.

ويتفرع عن هذا الالتزام التزامات أخرى. لطفي (١٩٩٥م: ١٨-٢٢) أهم هذه الالتزامات:

- ١ - الالتزام بالإعلام بمعنى تقديم معلومات حقيقية وصادقة.
- ٢ - الالتزام بالاستعلام بمعنى أن كل متفاوض عليه أن يبذل من الجهد ما يكفي ليستعلم عن ظروف وملابسات العملية موضوع التفاوض.
- ٣ - الالتزام بالاستقامة بمعنى عدم تقديم بيانات أو معلومات مغلوطة أو مبتسرة أو مفرطة في التفاؤل أو مفرقة في التشاؤم.
- ٤ - الالتزام بالتعاون وهو يعني التواصل المستمر بين الأطراف بما يكفل الوصول إلى نهاية منطقية للمفاوضات، إما بإبرام العقد أو غرض الطرف عنه ويدخل في إطار هذا الالتزام التحديد المناسب لمواعيد جلسات المفاوضات.
- ٥ - الالتزام بالاعتدال وهو يعني طرح المقترحات البناءة مع ترك مهلة للطرف الآخر للدراسة فلا يكون مقبولاً طرح مقترحات مؤكدة الرفض أو لا مجال لقبولها؛ لأن في ذلك تأخيراً لعملية إتمام التعاقد أو صرف النظر عنه كلية.
- ٦ - الالتزام باحترام العادات والأعراف بمعنى احترام ما درجت عليه العادة وما هو متعارف عليه مهنيّاً أو محليّاً أو دولياً بشأن موضوع المفاوضات.

### المبحث الثالث - آثار الاتفاقات التفاوضية:

الاتفاق التفاوضي يأخذ عدة صور أهمها الاتفاق المبدئي على التفاوض أو عقد الالتزام بالتفاوض، وعقد الإطار العام وعقد تنظيم المفاوضات، وأخيراً قد يكون عقداً جزئياً وسوف نتناول في هذا المبحث آثار هذه الاتفاقات، وحيث إنه سبق تناول الاتفاقات التفاوضية في العقود الإدارية في الفصل الثاني من هذه الدراسة؛ فإن هذا المبحث سوف يقتصر فقط على تناول آثار هذه الاتفاقات:

#### أولاً - آثار الاتفاق المبدئي على التفاوض (عقد الالتزام بالتفاوض):

عقد الالتزام بالتفاوض ينطوي على التزام ذي وجهين: الوجه الأول الدخول في المفاوضات وهو التزام بتحقيق غاية بحيث يعد المتعاقد مخطئاً إذا امتنع عن الدخول في المفاوضات، دون حاجة إلى إثبات سوء نيته أو إهماله، أما الوجه الثاني فهو الاستمرار في المفاوضات وهو التزام ببذل عناية فلا يمرقل المفاوضات أو ينسحب منها دون مبرر أو سبب جدي أو غير مألوف. دسوقي (١٤١٥هـ: ١٠٧). ويمكن إجمال آثار عقد الالتزام بالتفاوض فيما يلي:

- ١ - الالتزام بالدخول في المفاوضات؛ لأن الاتفاق المبدئي على التفاوض يعد تصرفاً قانونياً ناتجاً من تلاقى إرادتين.
- ٢ - الاتفاق المبدئي ليس عقداً نهائياً؛ لأنه بمنزلة خطوة قد تنجح أو تفشل تبعاً للنجاح أو فشل المفاوضات.
- ٣ - الاتفاق المبدئي لا ينشئ التزاماً بإبرام العقد النهائي، وهذا يرجع إلى أن الاتفاق المبدئي يفوق مجرد التفاوض باعتبار أن التفاوض أسفر عن اتفاق من حيث المبدأ، ولكنه من ناحية أخرى يأتي دون العقد النهائي حسب ما تسفر عنه عملية التفاوض. عبد المال (١٩٩٨م: ١٠٨).

## **التنظيم الاتفاقي لمفاوضات العقود الإدارية**

وتجدر الإشارة إلى أن الالتزام بالدخول في المفاوضات الناجم عن عقد الالتزام بالتفاوض قد يقع على عاتق الطرفين، وقد يقع على عاتق أحد الأطراف لصالح الطرف الآخر حيث يتعين عليه الاتصال بالطرف الأول والحضور في الموعد والمكان المحدد لبدء المفاوضات. دسوقي (١٤١٥هـ: ١٠٨). وأخيراً تجدر الإشارة إلى أن المسؤولية المترتبة على عقد الالتزام بالتفاوض هي مسؤولية عقدية طالما أننا نتحدث عن عقد تم الإخلال به. لطفى (١٩٩٥م: ٦٨).

### **ثانياً - آثار عقد الإطار العام،**

عقد الإطار العام يلزم كلاً من الطرفين باتباع ما ورد فيه من شروط، عند إبرام عقود جديدة مستقبلية ولكنه لا يلزم أحدهما بتوقيع هذه العقود، فهو بمنزلة تمهيد للعقود التنفيذية التي تبرم استناداً إليه، وبالتالي فإن عقود الإطار العام هي عقود تضع إطاراً ملزماً للتفاوض عند إبرام العقود التنفيذية. عبد المال (١٩٩٨م: ١٧١)، دسوقي (١٤١٥هـ: ١١٥). فعقد الإطار العام يلزم الأطراف بالدخول في مفاوضات بشأن البنود التي لم يتفق عليها في العقود التي تتم استناداً إليه، لكنه لا يعني الالتزام بإبرامها، ويمكن إجمال آثار عقد الإطار العام فيما يلي:

- ١ - يعد عقد الإطار العام ملزماً لأطرافه فيما يتعلق بالشروط الموحدة في العقود المستقبلية والتي ورد النص عليها في عقد الإطار العام.
- ٢ - ينشئ عقد الإطار العام التزاماً على عاتق الأطراف بالتفاوض حول البنود الأخرى في العقود المستقبلية.
- ٣ - لا ينشئ عقد الإطار العام التزاماً بإبرام العقود المستقبلية.

### **ثالثاً - آثار عقد تنظيم المفاوضات،**

عقد تنظيم المفاوضات يتضمن عناصر أكثر تقدماً من تلك التي يتضمنها عقد الالتزام بالتفاوض، حيث إن الأول يتناول بالتنظيم عادة الجدول الزمني للمفاوضات،

ونقطة التفاوض، وشروط قصر المفاوضات على الطرف الآخر ٠٠٠ إلخ، وعقد تنظيم المفاوضات، ينتهي عادة بانتهاء المفاوضات؛ لأن موضوعه هو تنظيم المفاوضات، ويعتبر الإخلال بالالتزامات التي فرضها عقد تنظيم المفاوضات خطأ عقدياً؛ يؤدي إلى قيام المسؤولية العقدية وفقاً لأحكام هذا العقد المؤقت وليس وفقاً لأحكام العقد النهائي. ويمكن إجمال آثار عقد تنظيم المفاوضات فيما يلي:

١. يترتب على عقد تنظيم المفاوضات الالتزام بالتفاوض.
  ٢. يترتب على عقد تنظيم المفاوضات الالتزام بالتفاوض وفقاً للشروط الواردة بهذا العقد.
  ٣. يتوقف مصير بعض الالتزامات الناشئة عن عقد تنظيم المفاوضات على مصير المفاوضات ذاتها؛ فقد يؤدي نجاح المفاوضات إلى انقضاء الالتزام بعدم استغلال المعلومات التي تم الإدلاء بها في أثناء التفاوض؛ لأنها انتقلت بإبرام العقد النهائي للطرف الآخر، ومن ناحية أخرى، فإن فشل المفاوضات قد يؤدي إلى البدء في تنفيذ بعض الالتزامات التي ينشئها عقد تنظيم المفاوضات.
- \* ومن أهمها الالتزام بالوفاء بنقطة التفاوض. دسوقي (١٤١٥هـ: ١١٢)، عيد المال (١٩٩٨م: ١٥٣ - ١٥٧).

#### رابعاً - آثار العقود الجزئية:

العقود الجزئية تمثل أهمية خاصة في مجال المفاوضات العقدية بوجه عام لأنها تثير العديد من المشكلات حول الآثار النظامية المترتبة عليها، ويرجع ذلك إلى أن هذه العقود قد يتفق الأطراف على ربط مصيرها بالعقد النهائي، وقد لا يوجد مثل هذا الاتفاق وهنا تثار الصعوبة حول آثار العقود الجزئية، ومن ناحية أخرى قد يكون العقد الجزئي مرتبطاً بعقد واحد، بيد أنه في أحيان أخرى قد يكون مرتبطاً أي العقد الجزئي بمجموع عقدي وليس بعقد واحد.

## التنظيم الاتفاقي لمفاوضات العقود الإدارية

دسوقي (١٤١٥هـ: ١١٢)، عبد العال (١٩٩٨م: ١٥٧). ولتحديد آثار العقود الجزئية؛ فإننا نرى أنها تتمثل في الآتي حسب الفروض المتوقعة في الحياة العملية:

١ - إذا اتفق الأطراف على ربط مصير العقد الجزئي بالعقد النهائي، أي أن هناك اتفاقاً على تجريد العقد الجزئي من آثاره المستقبلية بحيث لا يكون له أثر إلا بتوقيع العقد النهائي، وعادة ما يتم استخدام عبارات تدل على ذلك كأن يتضمن العقد الجزئي تحفظاً بأنه "لا ينشئ التزاماً" *Sans Engagement* أو أنه ليس عقداً *Sans Etre Contractuel* أو غير ذلك من العبارات التي تدل على أن الأطراف لا يعتبرونه ملزماً لأي منهما إلا بالاتفاق النهائي، في هذه الحالة لا يكون للعقد الجزئي أي أثر إلا بإبرام العقد النهائي، وذلك نزولاً على إرادة الأطراف يستوى في ذلك أن يكون العقد الجزئي مرتبطاً بعقد واحد أو مرتبطاً بمجموع عقدي.

٢ - إذا اتفق الأطراف على ربط مصير العقد الجزئي بالعقد النهائي على النحو المتقدم؛ فإن ذلك لا يحول دون ترتيب الآثار الذاتية للعقد الجزئي نفسه فيما يتعلق بالتزام الأطراف بما تم الاتفاق عليه، دون أن يمتد ذلك إلى ترتيب آثار العقد الجزئي في علاقته بالعقد النهائي.

٣ - إذا اتفق الأطراف على اعتبار العقد الجزئي نهائياً فيما تضمنه؛ فإن فشل المفاوضات حول العناصر الأخرى لا يحول دون تكملة هذه العناصر سواء بمعرفة القضاء أو بمعرفة محكم تم الاتفاق على تعيينه بواسطة الأطراف وذلك متى تضمن الاتفاق الجزئي العناصر الجوهرية للعقد النهائي، أي أن العقد الجزئي يمكن استكمال عناصره ليصبح عقداً نهائياً، أما إذا لم يحسم العقد الجزئي إلا بعض عناصر العقد النهائي والتي لا تكفي لقيام ذلك الأخير فلا مناص في هذه الحالة من القول بأن العقد الجزئي يتجرّد من أي أثر له حتى يتم إبرام العقد النهائي حتى وإن اتفق الأطراف على اعتبار العقد الجزئي نهائياً فيما تضمنه.

٤ - إذا كان العقد الجزئى يرتبط بمجموع عقدى، واتفق الأطراف على ترتيب أثر العقد الجزئى؛ فإن المجموع العقدى إما أن يتكون من عقود متساوية فى الأهمية كمقود النقل المتتابع، ففى هذه الحالة يرتب العقد الجزئى آثاره فى الحال دون توقف على إبرام بقية المقود. عبد المال ١٩٩٨م: ١٥٧). أما إذا كان المجموع العقدى يتكون من عقود ليست متساوية فى الأهمية؛ فإنه يرتب آثاره إذا كان هو العقد الرئيسى.

٥ - إذا كان العقد الجزئى يرتبط بمجموع عقدى وسكت الأطراف عن تنظيم علاقته بالمقود الأخرى فلا شك أن هذا العقد الجزئى لا يؤدى إلى إبرام عقود أخرى لكن التساؤل يثور عن مدى إمكانية ترتيب العقد الجزئى لآثاره الذاتية؟ القاعدة فى هذا الشأن أنه يرتب آثاره الذاتية إذا كان مساوياً فى الأهمية للمقود الأخرى أو كان هو العقد الرئيسى. الرفاعى (١٩٩٤م: ٦٨ وما بعدها).

بعد أن استعرضنا آثار الاتفاقات التفاوضية يجدر بنا الإشارة إلى أن هذه الآثار لا تختلف فى مجال المقود الإدارية عن مثيلتها فى مجال القانون الخاص؛ لأنها تنبثق جميعها من القواعد العامة التى تحكم المقود بوجه عام وتستلزم إعمال إرادة الأطراف بشأن ما تم الاتفاق عليه، وأنه لا يمكن إلزام الشخص إلا إذا أراد الالتزام، ولا يمكن إلزامه إلا بما أراد الالتزام به، سواء كنا بصدد المقود الإدارية أو عقود القانون الخاص مع مراعاة الطبيعة المميزة للأولى.

#### المبحث الرابع - الجزاءات التى يمكن أن توقع على أطراف المفاوضات؛

لا يمكن أن يوقع أى جزاء على أى شخص إلا إذا ثبتت مسؤوليته؛ ولا يمكن أن يوقع هذا الجزاء إلا إذا ثبت أن هناك ضرراً لحق بالطرف الأخرى وهنا يثور التساؤل عن طبيعة المسؤولية فى مجال المفاوضات بوجه عام وفى مجال مفاوضات المقود الإدارية بوجه خاص، باعتبار أنها هى التى تتصل بموضوع



### التنظيم الاتفاقي لمفاوضات العقود الإدارية

البحث ووفقاً للقواعد العامة للمسئولية؛ فإن المسئولية إما أن تكون مسئولية تقصيرية أو مسئولية عقدية وفي مجال المفاوضات القاعدة العامة أن المسئولية التي يمكن إثارتها هي المسئولية التقصيرية باعتبار أن المفاوضات لا تشكل من حيث ضرورة الالتزام بإجراءاتها أو الاستمرار فيها أو الالتزام بما أسفرت عنه أى خطأ عقدي مادام لم يثبت أن هناك اتفاقاً بين الأطراف توافرت له صفة العقد، فإذا وجد عقد بالالتزام بالتفاوض أو لتنظيم المفاوضات أو عقد جزئياً على النحو السالف بيانه فهنا فقط يمكن الحديث عن المسئولية العقدية، وهذا القول ينطبق تماماً على المسئولية عن مرحلة المفاوضات في مجال العقود الإدارية. لطفى (١٩٩٥م: ٣٤). وبناءً على ما تقدم، فإن المسئولية عن الأضرار الناجمة عن المفاوضات في العقود الإدارية إما أن يكون أساسها الخطأ التقصيري من جانب الإدارة أو المتفاوض الآخر، وإما أن يكون أساسها الخطأ العقدي في حالة توافر اتفاقات يصدق عليها وصف العقد، وحيث إن الجزاءات التي يمكن أن توقع على من ثبتت مسئوليته العقدية إما أن تتمثل في التنفيذ العيني أو التنفيذ بمقابل، ولما كان التنفيذ العيني في مجال المفاوضات التعاقدية أمراً مستبعداً أو أنه يعنى إلزام الطرف المسئول بإبرام العقد النهائي؛ لذلك لم يتردد الفقه في مجموعه في استبعاد التنفيذ العيني في مجال المفاوضات. لطفى (١٩٩٥م: ٦٤). بيد أن القاعدة السابقة يرد عليها استثناء مهم وهو حالة وجود اتفاقات جزئية يمكن فصلها عن العقد النهائي على النحو الذي تناولناه تفصيلاً في المبحث السابق، ففي حالة وجود عقود جزئية من هذا القبيل؛ يمكن اللجوء إلى فكرة التنفيذ العيني.

وحيث إن الجزاء الطبيعي في مجال المسئولية التقصيرية هو التعويض؛ فأنتنا يمكن أن نقرر باطلمئتان أن الجزاءات التي يمكن أن توقع في مرحلة المفاوضات تتمثل في الحكم بالتعويض على الطرف الذي أخل بالالتزامات الناجمة عن المفاوضات ما عدا حالة الاتفاقات الجزئية التي أشرنا إليها آنفاً، وسوف نعرض فيما يلي أهم الأضرار التي يمكن التعويض عنها في مجال المفاوضات:

## ١ - الأضرار الناجمة عن ضياع الوقت:

بعد ضياع الوقت من أهم الأضرار التي تلحق بالمتفاوض، وبالتالي يمكن تعويض الطرف المتضرر الذي ضاع وقته بسبب المفاوضات.

## ٢ - الأضرار الناجمة عن الفرص الضائعة:

إذا ثبت أن أحد الأطراف قد ضاعت عليه فرصة إبرام صفقات أخرى بسبب المفاوضات، خاصة إذا اشترط عليه الطرف الآخر عدم التفاوض مع الغير وثبت أن المفاوضات ترتب عليها ضياع فرصة التعاقد مع آخرين؛ فيكون للطرف المضرور المطالبة بتعويض الأضرار التي لحقت به من جراء ضياع تلك الفرصة وتزيد فرصة التعويض كلما كانت الفرص البديلة سهلة ومتاحة.

## ٣ - الأضرار الناجمة عن عدم تنفيذ عقود أخرى:

قد يلجأ أطراف المفاوضات تأكيداً لجدية التفاوض إلى إبرام عقود مع أطراف آخرين، فإذا ما فشلت المفاوضات؛ فقد يتحمل الطرف الذي أبرم هذه العقود بالتعويض عن عدم تنفيذها، وهنا لا شك أنه يملك مطالبة الطرف الآخر في المفاوضات بتعويضه عن الأضرار التي لحقت به من جراء ذلك متى ثبت عدم تسرعه أو رعونته في إبرام مثل هذه العقود، وتزداد فرص الحكم بالتعويض إذا كان الطرف الآخر يعلم بهذه العقود، وأنها أبرمت خصيصاً تمهيداً للارتباط بالعقد محل التفاوض.

## ٤ - نفقات المفاوضات:

تستلزم المفاوضات في بعض العقود إجراء دراسات وأبحاث واستشارات واستعانة بخبراء وخلافه إلى جانب نفقات التثقل والإقامة في بعض الأحيان، وتزداد مثل هذه النفقات في مجال العقود الإدارية حتى يتمكن الراغب في

### التنظيم الاتفاقي لمفاوضات العقود الإدارية

التعاقد مع الإدارة من إعداد عرضه على نحو جيد حتى يحظى بموافقة الجهة الإدارية، ومن ناحية أخرى غالباً ما تجرى الجهة الإدارية نفسها دراسات واستشارات حول ما تزمع إبرامه من عقود وتتكد في سبيل ذلك نفقات كبيرة، وهنا يثار التساؤل عن مدى إمكانية المطالبة بمثل هذه النفقات في حالة فشل المفاوضات سواء من قبل الراغب في التعاقد مع الإدارة أو من قبل الإدارة نفسها، القاعدة أن هذه النفقات يتحملها من قام بإنفاقها إذا كان المرفق قد جرى بذلك أو إذا كانت ترجع إلى عدم احترازه أو تسرعه؛ بيد أنه إذا ثبت أنه تكبد نفقات غير عادية ما كان ليقدم عليها لولا الدخول في مفاوضات بشأن العقد المزمع إبرامه؛ فإنه يحق له في هذه الحالة مطالبة الطرف الآخر بالتعويض عنها متى ثبت أن المفاوضات فشلت بسبب يرجع إلى هذا الأخير.

### ٥ - التعويض عن الأضرار الأدبية:

قد يترتب على فشل المفاوضات أضرار أدبية بأحد الأطراف تتمثل في المساس بسمعته أو الثقة فيه أو في مصداقيته أو قد يؤدي فشل المفاوضات إلى ظهوره بمظهر الساذج الذي يسهل خداعه؛ فيؤثر ذلك على سمعته واعتباره بين الناس، لا شك أنه في مثل هذه الحالات يجوز لمن لحقته أضرار أدبية أن يطالب بالتعويض عنها ويؤخذ في الاعتبار هنا دور كل من الطرفين في المرحلة التي وصلت إليها المفاوضات. لطفى (١٩٩٥م: ٩٩).

### خاتمة ونتائج البحث:

في نهاية هذه الدراسة، يمكن أن نقرر أن المفاوضات في مجال العقود الإدارية تمثل مرحلة هامة في حالة التعاقد بأسلوب التأمين المباشر أو بأسلوب الممارسة، كما أنها تحظى بأهمية خاصة في حالة التفاوض مع صاحب أقل المروض إذا كان التعاقد يجري بأسلوب المناهضة.

ونظراً لأن المفاوضات عادة تستغرق الكثير من الوقت والجهد والنفقات؛ فإنه يكون من المفيد تنظيم عملية التفاوض، وذلك بهدف حماية الأطراف لمواجهة المخاطر المحيطة بهذه المرحلة حتى لا يفاجأ أحد الأطراف بقيام مسؤوليته مما قد يكلفه الكثير، ولما كانت المفاوضات بذاتها لا تنشئ رابطة تعاقدية؛ فإنه يكون من الأوفق المبادرة لقطع المفاوضات دون تراخ متى اتضح أن الشروط المطروحة للتعاقد غير مناسبة؛ لأن فشل المفاوضات خير بكثير من الالتزام بعقد فاشل فالثابت عملياً أنه كلما تأخر قطع المفاوضات؛ زادت احتمالات قيام المسؤولية، ويجب بقدر الإمكان البعد عن تحرير أية اتفاقات في المرحلة قبل التعاقدية، وإن وجدت فيجب أن تكون واضحة ومحددة وأن تتضمن بياناً للمصطلحات الواردة بها؛ حتى لا تثير جدلاً حول مفهومها وقيمتها القانونية فيما بعد، وإذا لم يكن هناك مفر من تنظيم المفاوضات باتفاقات سابقة على التعاقد النهائي فيجب أن يراعى فيها الآتى:

- ١ - يجب أن يكون هناك اتفاق مبدئى على التفاوض، وهذا الاتفاق كما رأينا خلال الدراسة ينشئ التزاماً بالتفاوض، وبالتالي يتوافر قدر من الجدية لعملية المفاوضات، وفي هذه الحالة سوف يكون إثبات خطأ الطرف الآخر أيسر للمضروب، وفي نفس الوقت لا يتضمن التزاماً بإبرام العقد النهائي.
- ٢ - وفي حالة الاتفاق على تنظيم المفاوضات؛ فإن هذا الاتفاق يجب أن يكون واضحاً ومفصلاً وأن يتضمن جدولاً زمنياً لمراحل المفاوضة وتوزيع أعبائها وبصفة خاصة نفقات التفاوض بين الأطراف، كما أنه يمكن أن يتضمن الالتزام بعدم التفاوض مع آخرين وعدم إفشاء الأسرار، هذا يؤدي إلى تجسد فكرة حسن النية في صورة التزامات واضحة على عاتق الأطراف.
- ٣ - في حالة وجود اتفاق على الإطار العام؛ فإنه يجب الإشارة بوضوح إلى البنود التى سوف تكون محل تفاوض في العقود التى سوف تتم استناداً إلى هذا الاتفاق.

## التنظيم الاتفاقي لمفاوضات العقود الإدارية

٤ - فى حالة الوصول إلى نتائج محددة أثناء المفاوضات؛ فإنه يجب إقرارها فى اتفاقات جزئية، حتى لا يكون هناك مجال لمعاودة التفاوض بشأنها وفى هذه الحالة يحسن أن يتم الحد من آثار هذه العقود الجزئية بأن يذكر صراحة أنها أعمال تمهيدية وأنها ليست ملزمة إلا بالاتفاق النهائى، ويجب هنا الاستعانة بمستشارين قانونيين حتى تكون الصياغة محددة على نحو دقيق وممبرة عما يريد الأطراف الالتزام به فعلاً.

٥ - عند إبرام العقد النهائى يجب أن يتضمن بنوداً تحدد القيمة القانونية للاتفاقات السابقة كاستبعاد كل قيمة قانونية لها، أو النص على أنه يمكن الرجوع إليها فى حدود معينة لتفسير العقد النهائى، ويجب التنبيه إلى أنه لا ينبغى الدخول فى مفاوضات فى مجال العقود الإدارية إلا فى الحالات التى يجوز فيها ذلك ويجب أن تتم المفاوضات من قبل الجهة المخولة قانوناً القيام بها وعادة ما تكون لجنة البت هى المختصة بإجراء المفاوضات، ولا يوجد ما يحول قانوناً دون تفويضها فى التعاقد مباشرة، وفى حالة عدم وجود هذه الصلاحية؛ فإن نتائج المفاوضات التى تجربها الجهة الإدارية تمد توصيات يجب عرضها على السلطة المختصة للتصديق عليها أو رفضها، ويجب على المفاوض نيابة عن الجهة الإدارية أن يتوخى الحذر فى كل ما يقدم عليه وما يبرمه من اتفاقات أو يتبادل من مكاتبات؛ حتى لا يجد نفسه فى النهاية قد تسبب بسلوكه فى قيام مسئولية الجهة الإدارية، ومن جانبنا نرى أنه لا مانع من قيام الجهة الإدارية بالرجوع عليه بأى التزامات تتحملها نتيجة تصرفاته؛ إذا توافر فى حقه خطأ شخصى.

وفى النهاية يجب أن نذكر أنه لا ينبغى المبالغة فى الخوف من الدخول فى مفاوضات بشأن العقود الإدارية، فهذه ضرورة تحتها مستجدات الحياة الحديثة وما تضطلع به الإدارة من مهام، ولكن يجب الحرس فى إجراءات واختيار من يتولاها، ويجب فى جميع الأحوال أن يتضمن الفريق المفاوض أشخاصاً من ذوى خبرة قانونية، وهكذا تتوافر أكبر ضمانات النجاح للمفاوضات.

٦ - يجب أن يكون هناك تنظيم قانوني لموضوع المفاوضات في العقود الادارية بالمملكة العربية السعودية يتناول تحديد السلطة المختصة بإجرائها والصلاحيات الممنوحة للجان أو فرق التفاوض وأيضاً تحديد مسؤولياتها على نحو دقيق مع بيان إجراءات التفاوض في المراحل المختلفة ويشأن جميع صور التعاقد التي يتم اللجوء اليها لتأمين أعمال ومشتريات الدولة.

## المراجع

### أولاً - المراجع العربية:

- أبو الليل، عبد الفتاح صبرى، أساليب التعاقد الإدارى بين النظرية والتطبيق، بدون ناشر، ١٩٩٤م.
- الأهواني، حسام الدين كامل، مصادر الالتزام، المصادر الإدارية ١٩٩١ - ١٩٩٢م.
- الخضيرى، محسن أحمد، التفاوض علم تحقيق المستحيل انطلاقاً من الممكن، مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٨٨م.
- الرفاعى، أحمد محمد، الحماية المدنية للمستهلك إزاء المضمون المقدى، دار النهضة العربية، ١٩٩٤م.
- السنهورى، عبد الرزاق، الوسيط فى شرح القانون المدنى الجديد، ج ١، مصادر الالتزام، المجلد الأول، دار النهضة العربية، ١٩٥٢م.
- الشرقاوى، جميل، النظرية العامة للالتزام، الكتاب الأول، مصادر الالتزام، دار النهضة العربية، ١٩٩١م.
- الصدة، عبد المنعم فرج، مصادر الالتزام، القاهرة، ١٩٨٤م.
- العطار، عبد الناصر توفيق، مصادر الالتزام، ط ١٩٩٠م.
- العوفى، صالح بن عبد الله، المبادئ القانونية فى صياغة عقود التجارة الدولية، مركز البحوث، معهد الإدارة العامة، الرياض، ١٤١٩هـ، ١٩٩٨م.
- النكاس، جمال فاخر، العقود والاتفاقات الممهدة للتعاقد وأهمية التفرقة بين المقد والاتفاق فى المرحلة السابقة على العقد، مجلة الحقوق، مجلس النشر العلمى، جامعة الكويت، السنة المشرون، العدد الأول، شوال ١٤١٦هـ، مارس ١٩٩٦م، ص ١٣٣ .

- حنفى، عبد الله، العقود الإدارية، دار النهضة العربية، ١٩٩٩م.
- دسوقي، محمد إبراهيم، الجوانب القانونية فى إدارة المفاوضات وإبرام العقود، مركز البحوث، معهد الإدارة العامة، الرياض، ١٤١٥هـ، ١٩٩٥م.
- شنب، محمد لبيب، دروس فى نظرية الالتزام، مصادر الالتزام، دار النهضة العربية ١٩٧٧م.
- عبد الباقي، عبد الفتاح، موسوعة القانون المدنى المصرى، نظرية العقد والإرادة المنفردة، القاهرة ١٩٨٤م.
- عبد العال، محمد حسين، التنظيم الاتفاقى للمفاوضات المقدية، دار النهضة العربية، ١٩٩٨م.
- عيد النعيم، محمد أحمد، مرحلة المفاوضات فى العقود الإدارية، دار النهضة العربية، ٢٠٠٠م.
- عياد، أحمد عثمان، مظاهر السلطة العامة فى العقود الإدارية، دار النهضة العربية ١٩٧٣م.
- عياد، عبد السلام، المفاوضات الجماعية، الجامعة العمالية، القاهرة ١٩٩٢م.
- كينان، كيت، أصول المفاوضات الإدارية، ترجمة مركز التمريب والترجمة الدار العربية للعلوم، بيروت، الطبعة الأولى، ١٤١٧هـ، ١٩٩٦م.
- لطفى، محمد حسام محمود، المسئولية المدنية فى مرحلة المفاوضات، بدون ناشر، القاهرة ١٩٩٥م.
- نصار، جابر جاد، الوجيز فى العقود الإدارية، دار النهضة العربية، ٢٠٠٠م.

### القوانين واللوائح:

- قانون تنظيم المناقصات والمزايدات رقم ٨٩ لسنة ١٩٩٨م، الجريدة الرسمية، العدد ١٩ (مكرر) فى ٨ مايو ١٩٩٨م.



### التنظيم الاتفاقي لمفاوضات العقود الإدارية

- قانون تنظيم المناقصات والمزايدات (الملف) رقم ٩ لسنة ١٩٨٢م.
- نظام تأمين مشتريات الحكومة وتنفيذ مشروعاتها وأعمالها بالملكة العربية السعودية، الصادر بالمرسوم الملكي رقم م/١٤ وتاريخ ١٤/٧/١٣٩٧هـ.
- اللائحة التنفيذية لقانون تنظيم المناقصات والمزايدات رقم ٨٩ لسنة ١٩٩٨م الصادرة بقرار وزير المالية رقم ٣٦٧ لسنة ١٩٩٨م، الوقائع المصرية العدد ٢٠١ (تابع) في ٦ سبتمبر ١٩٩٨م.

### **ثانياً - المراجع الفرنسية:**

- Larroumet (ch): **Droit Civil, Les Obligations, Le Contrat**, Tome 111, 2 Eme Ed, Economica, Paris, 1990.
- Laubadere (A. De), Moderne (F), Delvolve (P),: **Traite Des Contrats Adminestratifs**. T1, L. G. D. J., 2 Ed 1983.
- Moreau (J),: **Droit Administratif**, P. U. F, 1989.
- Najjar (i),: **L' Accord de principe**, In D. 1991, Chr., P. 57.
- Schmidt (J.): **Negociation et Conclusion Des Contrats**, dalloz, Paris 1982.



# **نظام الزكاة المالى وحسن المعاش العام**

## **تقدير كمى شمولى فى الاقتصاد المغربى**

---

**الدكتور/حسن ضمان بلقاسم**

أستاذ التعليم العالى المساعد فى كلية العلوم القانونية والاقتصادية، شعبة الاقتصاد بفاس، المغرب

**أ/حسين إهناش على**

مهندس إحصائى، إطار عال فى وزارة الاقتصاد والمالية بمديرية الدراسات والتوقعات المالية، الرباط، المغرب

---



● دورية الإدارة العامة  
● المجلد الثالث والأربعون  
● المـــــــعد الأول  
● مـــــــرم ١٤٢٤ هـ  
● مـــــــارس ٢٠٠٣ م

## نظام الزكاة المالى وحسن المعاش العام تقدير كمى شمولى فى الاقتصاد المغربى

♦ حسن غسان بلقاسم  
أ. حسين إهناش على ♦♦

### الملخص:

تسمى هذه الدراسة عبر النمذجة إلى توضيح أهمية نظام الزكاة من الناحية المالية والاقتصادية، والبرهنة رياضياً على مرونة الزكاة تجاه المؤسسات والأفراد مقارنة بثقل وضغط نظام الضريبة. واعتماداً على مجموعة قواعد فقهية تقترح الدراسة منهجية نظرية لاستيفاء زكاة القطاع الصناعى، وتبرهن على نجاعتها الاقتصادية خاصة عندما تكون نسب الربح فى مستويات معينة. كما توضح أن الزكاة أداة للسياسة الاقتصادية الشرعية بقصد توجيه النشاط الاقتصادى.

ومن الجانب التطبيقى مع استخدام أساليب وتقنيات علمية، تم تقدير كمى شمولى لوعاء الزكاة فى الاقتصاد المغربى باستعمال قاعدة معطيات إحصائية شاملة لاختلاف الأنشطة الاقتصادية خلال العقود الثلاثة الأخيرة. وتم تقدير الإيراد الكلى (بالإضافة إلى بلورة جداول دقيقة لزكاة القطاعات مصحوبة بقراءات اقتصادية موضوعية) للزكاة بمبلغ لا يبعد عن (٦٠٠) مليار درهم أى ما يعده (٢٠) ملياراً فى السنة بتوظيف مبدأ المضاعف الكلى المحركى، الذى يأخذ بمن الاعتبار الأثر الفعلى للزكاة على حركة النشاط الاقتصادى. وتكون الزكاة عندئذ نظاماً واقعياً من المديونية الشرعية ناهيك إلى المديونية الربوية.

ومن أهم نتائج هذا البحث تقلص عدد الفقراء والمحتاجين بنسبة (٨٤٪) عبر توزيع الزكاة المحركى، وذلك بعد تقدير متوسط الزكاة لكل أسرة، فى حين يتقلص عدد الفقراء فقط بنسبة (٢١٪) عبر توزيع تحويلات العمال فى الخارج على نفس الفئات.

إذا كانت  
مختلف الدراسات والأبحاث فى موضوع الزكاة لم تتجاوز فى  
معظمها الجوانب الفقهية فيه، مع إظهار الدور الذى لعبته

♦ أستاذ التعليم المالى المساعد فى كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية بفاس-  
شعبة الاقتصاد، أستاذ محاضر سابق بالمدرسة العليا الوطنية للعلوم البيطرية فى  
فرنسا. E-mail: h\_ghassan@yahoo.fr

♦ مهندس إحصائى، إطار عالٍ فى وزارة الاقتصاد والمالية بمديرية الدراسات والتوقعات  
المالية بالرباط. E-mail: lbnach@yahoo.com

الزكاة هي بيت المال لمعالجة القضايا الاجتماعية والاقتصادية للأمة؛ فإن هذه الدراسة تعتبر من إحدى المحاولات العلمية عبر النمذجة لتوضيح أهمية نظام الزكاة. كما أنها من أوائل الدراسات المرفقة لتقدير الحقوق المالية المستحقة من الزكاة للفقراء والمحتاجين وغيرهم داخل المجتمع المغربي باعتباره مثلاً يتوافر فيه قاعدة معطيات إحصائية واسعة. كما أنها تكتسب أهمية خاصة لعدة اعتبارات، نذكر منها:

- استعمال قاعدة معطيات إحصائية شاملة لمختلف الأنشطة الاقتصادية.
- اعتماد الاجتهادات التي تأخذ بتوسيع وعاء الزكاة.
- استخدام أساليب وتقنيات علمية لتقدير المستحقات من الزكاة.
- قياس إسهام ونجاعة الزكاة في القضاء على الفقر والحاجة.

ونعرض في هذا البحث نظام الزكاة والبدائل الوضعية؛ وذلك قصد توضيح رياضى لمرونة الزكاة ولطفها تجاه المؤسسات والأفراد مقارنة بثقل وضغط نظام الضرائب. ونقترح منهجية نظرية لاستيفاء زكاة القطاع الصناعى؛ لما له من أهمية فى النمو الاقتصادى. ثم نتطرق إلى فائدة الزكاة فى تحصيل موارد مالية مهمة معتمدين على مجموعة قواعد فقهية لتقدير إحصائى لوعاء الزكاة فى الاقتصاد المغربى. ونهى هذا البحث بتقديم أهم النتائج والمؤشرات فى جداول وبيانات.

### نظام الزكاة والبدائل الوضعية؛

إن أهم ما يميز الاقتصاد الإسلامى هو الاستقاء المباشر من شرع الله تعالى الذى حدد أحكاماً عامة وأخرى مفصلة للتنظيم المالى والاقتصادى بين المسلمين وغيرهم. وهكذا، لم يدع الإسلام موضوع المال بيد اجتهادات من خوّل لهم الاجتهاد من عبادته، بل أقر ركن الزكاة وأمر بالعدل والأمانة فى جميع المعاملات

### نظام الزكاة المالي وحسن المعاش العلم تقدير كمي شمولي في الاقتصاد المغربي

المالية وحرم الربا وتوعد أكله بحرب منه لقول الباري تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَذَرُوا مَا بَقِيَ مِنَ الرِّبَا إِن كُنتُمْ مُؤْمِنِينَ، فَإِن لَّمْ تَفْعَلُوا فَأْذَنُوا بِحَرْبٍ مِنَ اللَّهِ وَرَسُولِهِ وَإِن تَبَتُّمْ فَلَكُمْ رُؤُوسُ أَمْوَالِكُمْ لَا تَظْلُمُونَ وَلَا تُظْلَمُونَ﴾ (البقرة، الآيتان ٢٧٨-٢٧٩)، كما توعد المطففين بالعذاب الشديد.

وقد ضلت المجتمعات الإسلامية طريقها بتقليد الغرب في أنظمتها ومناهجها المالية والاقتصادية البعيدة عن الإسلام، وبدأت تتخبط في مشاكل اقتصادية واجتماعية رغم الخيرات التي أنعم الله بها عليها. فاستعارت نظام الضرائب من الغرب وتخلت عن نظام الزكاة رغم أنه وظيفة أساسية للدولة الإسلامية. ومن ثم ترك أمر الزكاة للأفراد يخرجونها إن شاؤوا، اختياراً لا إجباراً. وهكذا تراجع المسلمون في الوقت الذي تقدم فيه غيرهم، على الرغم من قوة النظام المالي الإسلامي - الذي من بين أسسه الزكاة - وتفوقه على النظام الوضعي الضرائبي كما سنبرهن عليه.

إن قوة نظام الزكاة تظهر في شموليته، حيث يصل تطبيقه إلى كل متداول ومنتج ومدخر، ومنها على وجه الخصوص تطبيقه على القطاع الفلاحي؛ فقد عجز الغرب عن إخضاع هذا القطاع لنظام الضرائب، بل كلفه ومازال يكلفه أموالاً طائلة على شكل مساعدات ومنح لإرسائه. أما في القطاع التجاري، حيث يكثر الرأسمال المتداول ويقل الثابت، فسنقارن بين نظام الزكاة على عروض التجارة أي كل ما يمد للبيع، أو ما يسمى الرأسمال التجاري، وبين نظام الضرائب الوضعية وبالتحديد الضرائب المباشرة.

### **نظام الزكاة:**

في النظام الإسلامي تطبق الزكاة على الرأسمال التجاري المتداول وعلى الربح معاً، وذلك عند بلوغ الرأسمال التجاري  $KC$  النصاب الشرعي  $KC_{min}^{(1)}$ . أما في النظام الوضعي، فتطبق الضريبة على الدخل التجاري أي الأرباح فقط؛

لذا فإن معادلة الزكاة التى تؤدى إلى إيراد الزكاة الكلى  $Z_c$  عند نهاية الحول تكتب كالتالى:

$$[1.1.1] \quad \begin{cases} Z_c = 0.025 \times KC \times [\alpha(1+\pi) + (1-\alpha)], & KC \geq KC_{\min} \\ Z_c = 0, & KC < KC_{\min} \end{cases}$$

حيث تمثل  $\alpha$  نسبة المبيعات لمعرض التجارة التى تم بيعها أو ما يسمى برقم المعاملات و  $\pi$  نسبة الأرباح.

أما معادلة الضريبة فيمكن كتابتها باعتبار حالتين. نعتبر فى الأولى الضريبة على الأرباح التى تصل نسبتها إلى (٤٤%) كأقصى حد للأشخاص الذاتيين أو (٢٥%) للأشخاص المعنويين. والحالة الثانية أن نزيد عليها الضريبة غير المباشرة مثل الضريبة على القيمة المضافة التى لا تأخذ الربحية بعين الاعتبار ويؤديها من يملك السلع أى المستهلك، والتى يصل أقصاها إلى (٢٠%). وإذا كان الربح إيجابياً<sup>(٣)</sup>، فيمكن - إذن - أن نكتب معادلة الضريبة أى إيراد الضريبة  $T$  فى الحالتين باستعمال متوسط هذه الضريبة كالتالى:

$$[2.1.1] \quad T_1 = 0.40 \times \pi \times \alpha \times KC$$

$$[3.1.1] \quad T_2 = KC [0.40 \times \alpha\pi + 0.20 \times (1 - \alpha)]$$

فى الحالة الأولى، ومن خلال مقارنة أولية بين إيرادات الزكاة والضريبة يتضح جلياً أن إيراد الزكاة يبقى موجباً حتى فى غياب المبيعات أو انعدام الربح. إن استمرارية إيراد الزكاة ترجع حكمته إلى علاج معضلة الكساد أو الركود التجاري، وذلك بإعادة توزيع المداخل المالية عبر مصارف الزكاة وخاصة لصالح المستهلكين من مساكين وفقراء وذوى حاجة، الشيء الذى يترتب عنه خلق طلب جديد يسهم فى إنعاش التجارة. وهكذا يمكن اعتبار إيراد الزكاة استثماراً



## نظام الزكاة المالى وحسن المعاش العلم تقدير كمى شمولى فى الاقتصاد المغربى

اجتماعياً واقتصادياً يعود نفعه على المستهلك والمنتج معاً؛ مما يدل على تفوق نظام الزكاة على الضرائب.

وبهذا يكون نظام الزكاة سباقاً فى تطبيق نظرية الطلب الفعلى التى ظهرت إبان الأزمة التى عرفها الاقتصاد العالمى خاصة سنة ١٩٢٩م، علماً بأن هذه النظرية لم تشر إلى جواب كافٍ وعلمى حول الطريقة الناجعة لتشجيع وتوسيع الطلب على السلع والخدمات مثل ما جاء فى فقه الزكاة.

ورغم بعض النتائج الإيجابية التى تترتب على تطبيق مبدأ الطلب الفعلى الكلى باعتباره أداة للسياسة الاقتصادية لإنعاش الاقتصاد وتدعيمه، إلا أن هذه الأخيرة تتطلب موارد مالية كبيرة تؤدى فى الغالب إلى عجز<sup>(٣)</sup> فى ميزانية الدولة نتيجة لتدخلها المؤثر فى المجالين الاقتصادى والمالى. علماً أن السباق بين الأجور والأثمان يؤدى إلى الضرر بذوى الدخل المتوسط<sup>(٤)</sup> والمحدود.

أما فرض الضريبة على القيمة المضافة لتقوية مداخيل الدولة دون الأخذ بعين الاعتبار مستويات المعيشة للأفراد فيبين عدم عدالة هذه الضريبة. فى حين نجد أن نظام الوقف الإسلامى كفيل بتغطية بعض حاجيات مؤسسات الدولة، والإسهام بشكل غير مباشر فى الحفاظ على مستوى دخل الأفراد. وهذه السبيل أسلم وأجلب للمنفعة العامة من الضريبة على القيمة المضافة.

إن التفوق الاقتصادى والمالى لا يقاس بالكم فحسب، بل بنوعيته وأثره على الاقتصاد والأفراد خاصة ضمناً، حتى يكون تقدير الحد الأدنى للحاجيات منهجياً وشرعياً. لهذا، فإن نهج طريق الغرب المسدود لا ينسجم مع فلسفة الإسلام التى تهدف إلى تحقيق النماء المادى والروحى للمجتمع. فالنظام المالى يجب أن يقوم حسب مبادئ الإسلام فى الملكية والإنتاج والصرف والتوزيع، وألا يكون هاجس الدولة الإسلامية هو تعظيم حجم إيراد الزكاة، بل أن يوافق ذلك الأحكام والاجتهادات الشرعية مع العمل بمبدأ "لا ضرر ولا ضرار".

إن تحقيق العدل ورفع الظلم يشكلان هدفين رئيسيين للدولة الإسلامية في كل مجالات تدخلاتها، وبخاصة المجال المالى منها. إن إقامة الدول ذات العقيدة الفاسدة قد تستقر بنظام "عدالة وضعية" في مجتمعاتهم إلى مدى معين، ولن تستقر الدول الظالمة سواء التي ادعت الإسلام أو التي تسير وفقاً للفكر المادى. والتصرفات الاقتصادية للناس على اختلاف عقائدهم تدوم مع العدل ولا يمكن أن تدوم مع الظلم. لهذا على الأمة الإسلامية أفراداً وجماعات أن تتفق من رزق الله في كل مجالات الخير، وهذا العمل الاقتصادى والاجتماعى فى إطار الإسلام يمكن من رفع التخلف والهلاك عن الأمة، قال الله سبحانه وتعالى فى محكم كتابه: ﴿وَأَنْفِقُوا فِي سَبِيلِ اللَّهِ وَلَا تُلْقُوا بِأَيْدِيكُمْ إِلَى التَّهْلُكَةِ وَأَحْسِنُوا، إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ﴾ (البقرة، آية ١٩٥).

### نسبة الربح فى مقارنة بين نظامى الزكاة والضريبة،

عندما تكون العملية التجارية مربحة، نجد أن إيراد الزكاة يفوق إيراد الضريبة كلما كانت نسبة الربح<sup>(٥)</sup> أقل من  $\frac{5}{99}$  أو ما يقارب (٩٪) من الرأسمال. ومادام النظام المصرفى يتعامل بالريا أو ما يسمى اليوم بنسبة الفائدة فى البنوك، وإذا افترضنا أن كل الرأسمال التجارى مقترض من البنوك بنسبة ثابتة على المدى القريب تصل إلى (١٠٪) - فإن نسبة ربح التجار تكون سلبية. ويحققون لأنفسهم النسبة الدنيا أى (٩٪) إذا طبقوا نسباً عالية (١٩٪) لأنهم غطوا تكاليف الريا غير الشرعية.

من جهة أخرى، إذا أردنا أن نقارن بين تداول الأموال وخاصة النقد فى النظام الإسلامى والوضعى؛ فإننا نجد أن دوران النقد فى الإسلام يكون بين الأفراد أو المجموعات الإنتاجية مع تحمل جميع مخاطر الاستثمار، وتكون السوق مصدر التسعير عبر آليات العرض والطلب<sup>(٦)</sup> وعبر مهارة أهل الإنتاج والتسويق من أجل تقليص التكاليف المختلفة. وهذا النموذج لا يقبل فى إطار دوراته

### نظام الزكاة المالي وحسن المعاش العام تقدير كمى شمولى فى الاقتصاد الخفى

الاقتصادية أو خارجها وجود وسيط اعتبارى لا يتحمل أى نصيب من المخاطرة؛ لأن القبول بهذا الوسيط يدرج الاقتصاد فى إطار نظام ريوى.

إن الجهاز المالى فى النظام الوضعى يؤثر على تداول النقود والبضائع كذلك، فالنقود يتم تداولها فى عدة قنوات وتنتهى إلى صناديق الأجهزة الربوية التى تتصرف فى كثير من هذه الأموال حسب مصلحتها وهواها. هذه المصلحة المادية قد قنن لها وأصبحت شائعة التطبيق حتى فى بلاد المسلمين دون وعى بهذا الخطر الجاثم عليهم، والذى تسبب ويتسبب باستمرار فى جل أزماتهم الاقتصادية والاجتماعية والأخلاقية. أما الجهاز المالى فى الإسلام، فهو عضو فى داخل عمليات الإنتاج، وليس هناك مصدر خالص للريح سوى المخاطرة؛ بغية إرضاء الله عز وجل وبنية تحسين المعاش العام للأمة.

إن نسبة الريح فى التجارة الشرعية تجعل الأثمان فى متناول شرائح اجتماعية واسعة، وتشجع على الاستهلاك التوازنى أى دون إسراف أو شح. كما تشجع على تدفقات حقيقية أسرع للسلع والخدمات فى مختلف قنوات الدورة الاقتصادية. ويعود خير هذه التدفقات إلى منبع الإنتاج من مصانع وضيعات فلاحية ومؤسسات خدماتية. هذه الحركة الاقتصادية لها انعكاس إيجابى فى سوق العمل، بحيث يفتح المجال لتشغيل عدد من المختصين كل فى ميدانه.

إذا أخذنا، بشكل عام، معادلة الزكاة ومعادلة الجباية فى النظام الوضعى<sup>(٣)</sup> (انظر المعادلة 1.1.1 و 2.1.1)؛ نجد أن إيراد الزكاة يكون أكبر كلما كانت نسبة الريح خاضعة لما يلى:

$$[1.2.1] \pi < \left[ \alpha \frac{t}{t_z} - 1 \right]^{-1}$$

مع  $t$  و  $t_z$  على التوالى نسبة الضريبة ونسبة الزكاة. وهذا الشرط جد قابل للتحقيق؛ لأن  $\alpha$  غالباً ما تكون أكبر من  $\frac{1}{11}$ . إذا استعملنا نسباً متوسطة للزكاة

١٠، ١٠<sup>(٨)</sup> و ٠، ٣٠ للضريبة مع  $\alpha = 0.080$  ، فإن نسبة الربح  $\frac{0}{V}$  تؤدي إلى نفس حجم الإيراد، ويكون نظام الزكاة أكثر إيراداً كلما كانت نسبة الربح للمتوسط العام أقل تقريباً من (٥٠٪) على العكس، إذا زادت هذه النسبة يكون إيراد الضريبة أكبر ولكن تصاحبه عواقب غير محمودة على مستوى النشاط الاقتصادي والاجتماعي. وهذا يدل على ثقل الضريبة الذي يجثم فوق الحركة الاقتصادية؛ الشيء الذي يجعل عمل أهل التجارة والصناعة والفلاحة غير طبيعي، ويدفعهم إلى التزوير والفسخ. هذا الالتواء يولد تصرفات غير تعاونية بمفهوم نظرية اللعب، ويفتح أبواب الاحتكار ويكسر أبواب المنافسة، وأصبح الاقتصاد في حاجة إلى المنافسة أكثر من قبل لكي يعيد إلى قنوات التداول وظائفها الطبيعية.

وباعتبار هذا التحليل فإن إيراد الزكاة ينمو بشكل خفيف من جانب الحجم وعلى فترات خلال السنة؛ مما يجعل التدفقات الاقتصادية أكثر جدوى وفاعلية فيما بينها. هذه الفعالية تزيد كلما ثبت النظام الاقتصادي على المنهج الشرعي، بحيث لا يشوبها ظلم التصرفات الملتوية ولا ظلم الضرائب ولا تأثير وتيرة نمو الأسعار - التضخم - على المعاملات الاقتصادية والمالية كما يحدث في الاقتصاد الوضعي.

### إمكانية توسيع وعاء الزكاة؛

إذا لم يكف إيراد الزكاة وخاصة في الحالات العارضة، فإن الشارع الإسلامي أعطى لأولى الأمر سلطات التصرف والتوظيف في رؤوس أموال الأمة؛ وفقاً لمبدأ "المصالح المرسله"<sup>(٩)</sup> وسد الذرائع" أو ما يسمى بالسياسة الشرعية الذي جاء به جمهور العلماء. والتوظيف المالي يعني فرض واجبات إضافية في أموال الأغنياء بما يسد حاجة الجند والفقراء وغيرهم. فتتسد حاجة الفقراء وسائر مصارف الزكاة من بيت مال الزكاة أولاً، وإن لم يكف هذا المال تلجأ إلى قاعدة

التوظيف لأنه لم يعد للمسلمين ديوان للفنائم والفسق<sup>(١٠)</sup>، ويفهم من هذا المبدأ الأخذ فى الحدود اللازمة بالإصلاح ومنع الضرر ورفع الحرج وصيانة المصلحة العامة للمجتمع.

وهناك حالات استثنائية وغير دائمة، مثل: المجاعة والأوبئة والحروب والزلازل وغير ذلك من المصائب والمكاره - لها أحكامها الخاصة عملاً بمبدأ دفع المفسدة وجلب المنفعة لصالح الأمة. فالزكاة فى مثل هذه الحالات قد لا تكفى لسد المتطلبات العاجلة مما يدفع الدولة الإسلامية إلى تحصيل<sup>(١١)</sup> الإيرادات اللازمة. يتضح أن أنصبة الزكاة الشائعة تظل حداً أدنى مما يجعل توسيع وعاء الزكاة أمراً وارداً. والحدان الأدنى والأعلى من الإيراد الاستثنائى يحدده أهل الحل والعقد من العلماء الثقة حتى يستقر التوازن فى المجتمع الإسلامى. ويرى ابن حزم<sup>(١٢)</sup> أن الواجب الإسلامى لا يتم إلا بتحقيق وسائل الحياة الكريمة لفئة الفقيرة، وبذل كل ما يحتاج إليه هذا الهدف الاجتماعى التكافلى.

والأدلة على هذا التوسيع فى وعاء الزكاة واردة بالنص القرآنى وبأحاديث خير البشر رسولنا محمد عليه أفضل الصلاة والسلام، بالإضافة إلى أحاديث الصحابة الأخيار واجتهادات العلماء المجاهدين. لقد جاء فى محكم كتاب الله عز وجل: ﴿خُذِ الْعَفْوَ وَأْمُرْ بِالْعُرْفِ وَأَعْرِضْ عَنِ الْجَاهِلِينَ﴾ (الأعراف، آية ١٩٩)، وكذلك قوله تعالى: ﴿وَيَسْأَلُونَكَ مَاذَا يُنفِقُونَ قُلِ الْعَفْوَ كَذَلِكَ يُبَيِّنُ اللَّهُ لَكُمْ الْآيَاتِ لَعَلَّكُمْ تَتَفَكَّرُونَ﴾ (البقرة آية ٢١٩)، وقال ابن عباس - رضى الله عنهما - فى تفسير العفو: خذ ما عفا لك من أموالهم وهو الفاضل عن العيال. ويفهم ذلك من قول - عمر رضى الله عنه-: لو استقبلت من أمرى ما استدبرت لأخذت من فضول أموال الأغنياء فقسمتها على الفقراء المهاجرين. وعن ابن عمر أنه قال: فى مالك حق سوى الزكاة<sup>(١٣)</sup>.

وجاء عن على بن أبى طالب كرم الله وجهه أنه قال: إن الله فرض على الأغنياء فى أموالهم بقدر ما يكفى فقراءهم. فإن جاعوا أو عروا أو جهدوا

د. حسن غصان بلقاسم و أ. حسين إهناش على

فبمنع الأغنياء، وحق على الله أن يحاسبهم يوم القيامة ويمذبهم عليه. وعلى هذا الأساس أهتت الشيخ ابن حزم بأنه إذا مات رجل جوعاً في بلد اعتبر أهله قتلة وأخذت منهم دية القتل.

من جهة أخرى يوضح الإمام الشاطبي<sup>(١٤)</sup> أن الاستقراض في الأزمات إنما يكون حيث لا يرجى لبث المال دخل ينتظر، وأما إذا لم ينتظر شيء وضعفت وجوه الدخول بحيث لا يغنى فلا بد من جريان حكم التوظيف. إذن، مع قوة مبدأ التوظيف وبعده الاقتصادي والاجتماعي؛ فإن اقتراض الدولة الإسلامية من الأجانب - خاصة أن هؤلاء يتعاملون بالريا أي الفائدة البنكية - جرّ المسلمين ومازال، حكاماً ومحكومين، إلى خوض حرب من الله خاسرة في الدنيا وعذاب شديد في الآخرة.

فإن توسيع وعاء الزكاة يعتبر بمنزلة سياسة مالية واجتماعية مع استشارة أهل الاختصاص الذين لهم بسطة في العلم الشرعي وفهم النصوص في ميادين الاقتصاد والمال. تهدف هذه السياسة إلى توفير متطلبات الحياة الكريمة للمجتمع. وتعتبر دولة الإسلام أول دولة في تاريخ البشرية حاربت من أجل حقوق الفقراء والمجتمع ككل، وذلك عبر حماية فريضة الزكاة انطلاقاً من قول<sup>(١٥)</sup> الخليفة الأول أبي بكر الصديق: "والله لأقاتلن من فرق بين الصلاة والزكاة، فإن الزكاة حق الله".

كما حدث في عهد الخلافة الراشدة مع عمر بن الخطاب رضي الله عنه، الذي أقام مبدأ "التأمين الاجتماعي العام" لكل عاجز ومحتاج. ففرض للمولود من بيت المال سنوياً مائة درهم شرعية أي ما يماثل نصف النصاب، فإذا ترعرع المولود فرض له النصاب كاملاً حتى إذا بلغ زاده. إذن، تزيد المداخل الاجتماعية مع زيادة سن الأولاد، ولما رأى المال قد كثر قال: لألحقن آخر الناس بأولهم، حتى يكونوا في العطاء سواء<sup>(١٦)</sup>.

### نظام الزكاة المالي وحسن المعاش العلم تقدير كمي شمولي في الاقتصاد الفكري

وهذا عكس ما هو متبع في النظام الوضعي حيث تتناقص المداخل الاجتماعية مع زيادة السن، ولتفادي ذلك يلجأ العاملون اليوم قبل بلوغهم سن العجز إلى مؤسسات التأمين التجارية، التي تخطط لهم مساراً لتنمية مداخلهم المستقبلية. وهذا الأسلوب التأميني يقتضى مساهمات مكلفة بالنسبة للمنخرطين. وجاء في كتب التاريخ الإسلامى أن والى إفريقية أرسل إلى الخليفة العادل عمر بن عبدالعزيز يشكو إليه اكتظاظ بيت مال الصدقات من غير مصرف يصرف فيه، فأرسل إليه الخليفة العادل أن يسدد الدين عن المدينين حتى إذا لم يبق هناك مدين وظل بيت المال ممتلئاً أن يشتري عبداً ويمتقهم.

### **استيلاء الزكاة من القطاع الصناعى؛**

استجدت ميادين استثمار الأموال فى شتى القطاعات والفروع من الفلاحة والصناعة والتجارة (انظر مقدمة الملحق ١ فى عروض التجارة) والنقل والخدمات والبناء والمعار<sup>(١٧)</sup> والاتصالات والمعاملات المالية؛ قصد تلبية الحاجيات المادية المتنوعة لأفراد المجتمع. واتخذت المعاملات أشكالاً متعددة ومختلفة فى كثير من الاقتصاديات.

تطبق الزكاة على الرأسمال المتداول ونتائجه وعلى الرأسمال الثابت وثماره مثل الادخار ونتاج الأنشطة الفلاحية. وفى حديث سمرة بن جندب أن النبى صلى الله عليه وسلم أمر بزكاة ما يعد للبيع<sup>(١٨)</sup> دون أن يفرق بين الإنتاج الصناعى أو الفلاحى التجارى أو غيرهما. لقد أثبت الإمام الشاطبى، وقبله الكاسانى<sup>(١٩)</sup>، مبدأ وجوب الزكاة فى كل ما تتحقق فيه ومنه علة النماء. وانطلاقاً من هذا المبدأ يصير تعميم أحكام الزكاة فى كل مال ينمو بذاته كأموال التجارة أو ينمو مع غيره من عناصر الإنتاج كالصناعة مثلاً.

#### د. حسن غسان بلقاسم و أ. حسين إهناش على

إن قياس الصناعة على التجارة غير تام؛ لأن الآلات والمحركات وأدوات الإنتاج في المجال الصناعي تستعمل في العمليات الإنتاجية، ويسقط الحق في وسائل الإنتاج، في حين يقع الحق على إنتاجها. لكن تلتقى زكاة الصناعة مع زكاة الزرع؛ فيكون الواجب في الإنتاج عند إتمام عملية. ويعد عنها للبيع تلتقى زكاة الصناعة مع زكاة التجارة مع أصول مالية مختلفة (نقدية في التجارة وآلات ومواد وسيطة في الصناعة)، وبهذا تتحول زكاة المواد الصناعية من زكاة المستغلات إلى زكاة النقود عند تقييم السلع<sup>(٣٠)</sup> لكن دون أن تلتقى مع زكاة عروض التجارة في مسألة مرور الحول؛ لأن عمليات الإنتاج لها دورات خاصة مرتبطة بطبيعة النشاط الصناعي<sup>(٣١)</sup>.

فالقياص إذن مزدوج بين سلع الميدان الصناعي والميدان الفلاحي التجاري، القياص الأول: على الغلات عند إنهاء الإنتاج (انظر المعادلة [1.3]) فيكون الحق فيه إما العشر وإما نصف العشر. والقياس الثاني على ما يعد للبيع:

- الاجتهاد الأول: فيكون الحق فيه ربع العشر (على مذهب ابن عباس الذي يعتبره مالاً جديداً لم يُزَكَّ أصله) دون اعتبار لمرور الحول (انظر المعادلة [1.2-2.3]).

- الاجتهاد الثاني: فيكون الواجب نصف العشر قياساً على الزراعة المسقية، دون مرور الحول أي عند كل دفعة بيع بلغت النصاب (انظر المعادلة [1.2-2.3]).

- الاجتهاد الثالث: فيكون الواجب العشر قياساً على الزراعة المسقية، دون مرور الحول أي عند كل دفعة بيع بلغت النصاب ويعد خصم النفقات المستحقة المرتبطة بالإنتاج (انظر المعادلة [1.2-2.3]).

في المجال التجاري يكون معظم الرأسمال متداولاً، أما في المجال الصناعي فقد يفوق الرأسمال التقني الثابت الرأسمال المتداول. ففي النشاط التجاري نفقات كما في القطاع الصناعي؛ قصد ترتيب شؤون البيع ومنها على الخصوص



نفقات الإشهار، التي تدمج في أثمان السلع. وانطلاقاً من مبدأ "النماء" ومن مفهوم "عروض التجارة" سواء بالتقسيم أو بالجملة؛ فإن زكاة الصناعة تقع على ما ينتج ويعد للبيع<sup>(٣)</sup>، وهذا يجعل عملية الإنتاج أكثر استقامة، بحيث يستبعد وقوع الفائض في الإنتاج وتقلص إلى حد كبير نفقات تخزين المنتج، الذي له عواقب سيئة على سوق العمل وعلى الاقتصاد، وينطلق الإنتاج من قاعدة الاستجابة للطلب.

تخرج زكاة الزرع أو الحبوب حين الحصاد دون اشتراط الحول كلما بلغت النصاب ودون النظر في النفقات المختلفة التي أدت إلى تحقيق الإنتاج الزراعي؛ لأن خصم أهم النفقات مدمج في نسب الزكاة حيث تطبق في الزراعة البورية (١٠٪) وفقط (٥٪) في الزراعة المسقية. كما تخرج زكاة التجارة بمد مرور الحول ودون النظر في النفقات المختلفة التي أدت إلى تحقيق العروض التجارية أي بيعها.

فإذا قسنا زكاة الصناعة<sup>(٣)</sup> على زكاة الزرع؛ فإنها إذن تخرج حين نهاية الصناعة دون اشتراط الحول كلما بلغت النصاب ودون النظر في النفقات المختلفة التي أدت إلى تحقيق الإنتاج الصناعي. ويكون الواجب هو (٥٪)؛ لأن هذا الإنتاج يعتمد على عمل الإنسان ومهارته بشكل شبه مستمر ولا يعتمد على الموارد المجانية مثل الأمطار في الفلاحة حتى يكون الواجب هو (١٠٪). والإيراد الصناعي للزكاة  $Z_I$  يكون كالتالي:

$$Q [1.3] \quad Z_I = x \cdot X$$

مع  $Q$  الإنتاج الصناعي بالكمية و  $x$  نسبة الزكاة. تحدد هذه النسبة قياساً على زكاة الزراعة المسقية؛ ويمكن أن تؤدي في فترات دورية شهرية أو فوق شهرية، كما تكون قيمتها عينية على الغالب.

أما القياس الذي نرجحه فيكون على زكاة التجارة. إن للنشاط الصناعي خصوصيات لا يمكن إلا تأخذ بعين الاعتبار، فهدف الصانع هو تعظيم ربحه في إطار عدة معوقات مرتبطة بسوق البضائع والخدمات؛ حيث يتم تسويق المنتجات الصناعية ويسوق العمل؛ إذ يوظف هذا القطاع أعدادًا هائلة من العمال ويسوق الأموال حيث تستطيع المؤسسات الإنتاجية توسيع رأسمالها. وتعظيم الربح يتأتى أيضًا بارتفاع مستوى المبيعات أو رقم المعاملات، ويكون القياس المناسب على زكاة التجارة.

عند غياب عوائق التمويل<sup>(14)</sup>، يكون شكل برنامج الصانع لتعظيم الربح كالتالي:

$$[2.3] \max (p_t Q_t - w_t L_t - c_t C_t)$$

تحت العائق التقني:  $Q_t \leq f(L_t, K_t)$

مع  $L$  حجم عنصر العمل في دالة الإنتاج، و  $CI$  حجم النفقات الوسيطة أي السلع الوسيطة المرتبطة بالإنتاج و  $K$  تعبر عن حجم الرأسمال التقني، أما  $p$  و  $w$  و  $c$  فتعبر بالتوالي عن سعر البضائع المنتجة وسعر العمل وسعر السلع الوسيطة. تحقيق هذا البرنامج في شتى الأسواق، يجعل إيراد الزكاة يطبق على الربح الإجمالي كما يلي:

$$[1-2.3] \quad Z\Pi_t = t_z \times (p^* Q^* - w^* L^* - c^* C^*) = t_z \times \pi \times p^* Q^*$$

وعلى أصل المبيعات بحكم زكاة التجارة يكون مقدار الزكاة الكلي في القطاع الصناعي كما يلي على التوالي حسب الاجتهاد الأول  $t_z^1 = 0.025$ ، والثاني  $t_z^2 = 0.05$ ، والثالث  $t_z^3 = 0.1$ ، ويؤدي الحق في فترات دورية إنتاجية شهرية أو فوق شهرية أو تحت شهرية، وتكون قيمتها نقدية على الغالب:

$$[1.2-2.3] \quad Z_t^1 = t_z^1 \times p^* Q^* + Z\Pi_t = t_z^{1,2} \times p^* Q^* \times (1+\pi)$$

$$[2.2-2.3] \quad Z_t^3 = t_z^3 \times (p^* Q^* - C^*) = t_z^3 \times \pi \times p^* Q^*$$

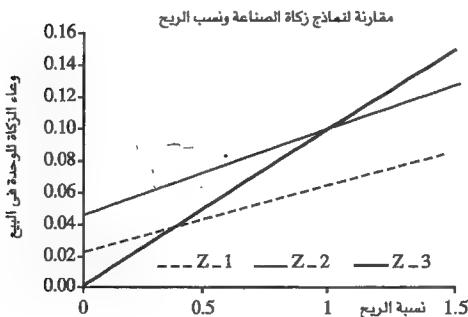
تحت شرط النصاب:  $C^* \neq 0, \quad p^* Q^* - C^* \geq N^*; N^*$

### نظام الزكاة المالي وحسن المعاش العام تقدير على شمولي في الاقتصاد المغربي

وتدل المتغيرة  $C^*$  على مبلغ التكاليف الشرعية المستحقة والمرتبطة بعمليات الإنتاج. يمكن تطبيق عدة أنظمة انطلاقاً من سياسة شرعية لجباية زكاة عروض المنتجات الصناعية وكذلك عروض الفلاحة التجارية، وذلك حسب المستوى "التوازني" لحجم الزكاة الكلي الذي يفي بسد الحاجات الأساسية لكل أفراد المجتمع الإسلامي، وحسب ربحية القطاعات الاقتصادية والمالية ومدى التنافسية المشروعة بين الفاعلين في القطاع الخاص والعام.

بإدماج المعادلات الثلاثة في الرسم البياني التالي يمكن المقارنة بين نماذج زكاة الصناعة، واقتراح قراءة موضوعية لعدة حالات ممكنة من جانب التحليل. عندما نقارن نجد حالتى التساوى عند مستويات ربح معينة، لها أكثر من دلالة اقتصادية. إذا كانت نسبة الربح ثلث رقم المبيعات، فيؤدى تطبيق الاجتهاد الأول أو الثالث إلى مبلغ معادل للزكاة:

$$[3.3] \quad Z_I^1 = Z_I^3 \Rightarrow \pi = \frac{1}{3}, \quad Z_I^2 = Z_I^3 \Rightarrow \pi = 1$$



نعلم أن للسوق وظيفة في عمليات التسعير وذلك عبر آليات العرض والطلب، والعرض يتحدد عبر قدرات أصحاب الإنتاج والتسويق. عمومًا يسعى المنتج دومًا إلى تقليص تكاليف الإنتاج والنقل، وإذا افترضنا أن سوق السلع الصناعية لا تتفاوت فيه الكلف الإنتاجية؛ فإن أثمان المنتجين تكون متقاربة. عندئذ من المحتمل جدًا ألا ينشأ، عن نسب الربح في حدود الثلث مثلًا، تضخم في الأسعار<sup>(٢٥)</sup>. وحتى الجهاز المالي يتفاعل مع مسلسلات الإنتاج في الإسلام وهو عضو داخل إطار المؤسسات الإنتاجية، وليس هنالك مصدر للربح سوى المخاطرة والابتكار بغية الاستفادة العامة وبغية إرضاء الله عز وجل.

كما أن هذه النسب من الربح في التجارة الشرعية تجعل الأثمان في متناول شرائح اقتصادية واجتماعية عريضة في المجتمع الداخلي والخارجي، وتشجع على الاستهلاك - دون إسراف من جانب المستهلك ولا إفراط من جانب المنتج - وتتابع دورات الإنتاج والتوزيع والاستهلاك والتمويل، فيعود النشاط من جديد إلى منابع الثروة. وهذه الحركية الاقتصادية - المالية لها انعكاس إيجابي على سوق العمل، بحيث يفتح المجال لتشغيل عدد من المتخصصين كل في ميدانه.

وكلما كانت نسب الربح في مستوى لا يتولد معه تضخم ولا تشنج في كثير من القنوات الاقتصادية، إلا أعطى ذلك نفسًا طويلاً للصناعة الإسلامية، وأدى بالتالي إلى مزيد من إيرادات الزكاة، فيتم جلب منافع مادية تسد النفقات العامة للأمة وتلبى الحاجات حسب قدرها دون ضرر ولا ضرار. هذا النموذج العملي للتصرفات الاقتصادية والمالية المتضبطة بشكل تلقائي ينشط الاقتصاد ويمكن على المدى المتوسط والبعيد من تعديل سوق العمل، وذلك بإيجاد فرص التشغيل لفئات واسعة من المقدرات البشرية الإسلامية المؤهلة وغير المؤهلة. وتكون الزكاة إذن سببًا في توسيع وعاء الزكاة وتقليص عدد المحتاجين، وتأمين العيش الكريم، بل وتحسين معاش من لم يتيسر له العمل.

إن المقارنة بين مستويات عوائد زكاة القطاع الصناعى عبر الزمن قد يؤدى إلى ترجيح نموذج جبائى معين. وحتى يكون الترجيح منهجياً، يمكن استعمال نماذج الزكاة السابقة (كما يبدو ذلك فى الرسم البيانى) كأداة لاختيار السياسة الشرعية الأكثر انسجاماً مع الوضعية والظرفية الاقتصادية والاجتماعية للأمة. فإما أن تتجه السياسة الشرعية إلى توسيع وعاء الزكاة، وذلك انطلاقاً من المعطيات الأساسية السابقة والمرتبقة لنسب الربح مثلاً فتحدد النسب الأمثل التى تعظم من حجم جباية الزكاة. وإما أن يكون اتجاهها إلى حد أدنى من مستوى الزكاة، وذلك عندما يكون رخاء ماضى وتفوق إيمانى فى الأمة، فتتحدد النسب الأساسية - دون أن تصطدم مع النصوص الشرعية الثابتة وذات الدلالة القطعية- وتتم جباية القدر الذى لا بد من جبايته لإعادة التوزيع بين أفراد المجتمع الواحد وإلا بين أفراد المجتمعات الإسلامية.

والجباية الأمثل هى التى تساعد على تفعيل الطلب الشمولى فى الاقتصاد وتؤدى سواء على المدى القريب أو البعيد إلى تحسين المعاش العام وإرساء المجتمع العادل المرتبط بالأمة الإسلامية والتوافق إلى العدالة العالمية الإسلامية، التى تؤدى إلى "البركة" فى الرزق والوقت. إن النمو الناتج عن أداء الزكاة مرتبط أيضاً بشكل خاص "بالبركة"، التى تؤثر فى الحياة الاقتصادية والاجتماعية للمسلمين، وذلك بدليل ما جاء فى كتاب الله الكريم ﴿يُمَعِّقُ اللَّهُ الرِّيَا وَيُرْبِي الصَّدَقَاتِ﴾ (البقرة آية ٢٧٥)، وما قاله الرسول الأمين عليه الصلاة والسلام <sup>(٢)</sup>: "مَا نَقَصَ مَالٌ مِنْ صَدَقَةٍ". فإذا كان النمو المبنى حاصلاً قطعاً بالثواب الكثير فى الآخرة، فى حين، فإن مسألة "البركة" فى نظام الزكاة ومسألة "الحق" فى النظام الربوى تقتضى بحثاً مستقلاً، يعتمد على مناهج قياسية مرقمة تظهر كمياً فعل البركة الإيجابى (كما فى الجانب التطبيقى لهذه الدراسة) وفعل الحق السلبى.

لقد ورد استيفاء الزكاة عن المرتبات والأجور بنسبة ربع العشر انطلاقاً من أخذ الزكاة من الأعطية عند معاوية بن أبي سفيان، وأيضاً عند عمر بن عبد العزيز، وتخصم عند قبض كل مرتب إذا زاد عن النصاب. وعملاً بمبدأ تعجيل الزكاة (كما ذهب إلى ذلك عدد من الأئمة مثل أبي حنيفة ومالك والشافعي وابن حنبل وغيرهم) وحتى تكون جبايتها بشكل مرن ومنظم<sup>(٧)</sup> ودقيق - يمكن استيفاء هذه الحقوق في مواقع ميلادها (انظر أيضاً الملحق ١ في إطار نظام المساهمة).

مثلاً في القطاع الصناعي يمكننا تحديد مستوى وعاء زكاة مداخيل العمل التي فاقت النصاب لمجموع العمال الموظفين بشكل مستمر. وعلى هذا الأساس كلما بلغت الأجور  $w^*$  النصاب وجبت الزكاة على العمال حسب مبدأ المال المستفاد، مثل رواتب الموظفين لدى القطاع العام<sup>(٨)</sup> إذا افترضنا أن العدد الكلي  $L^*$  للعاملين في القطاع الصناعي؛ فإن مجموع زكاة مداخيل العمل هي كالتالي:

$$ZS_I = 0.025 \times \sum_i L_i \times w_i^*, \quad w_i \geq w^*$$

وإذا افترضنا أن المعامل  $\lambda$  يعبر عن نسبة عدد الأجراء الذين يتقاضون أجوراً دون النصاب؛ فإنه بإمكان القائمين على السياسة الشرعية أن يجبروا تفاوت المداخيل بتفويض مديري المؤسسات الصناعية على توزيع جزء من موارد الزكاة، بما فيها زكاة  $(1-\lambda)$  من أجراء هذه المؤسسات، على المستحقين من عمال القطاع. فإن مجموع زكاة القطاع الصناعي من زاوية الدخل، وتبعاً مثلاً للاجتهاد الأول والثاني، يكون على الشكل التالي:

$$[3-2.3] \quad ZT_I = \tau_z^2 \times \left[ p^* Q^* \times (1+\pi) \right] + \tau_z^1 \times \sum_i L_i \times w_i^*, \quad w_i \geq w^*$$

إن العمل بمبدأ المنافسة الشرعية، أي أن يقع التفاضل بين الفاعلين الحقيقيين في القطاع دون ضرر ولا ضرار وفي حدود جلب المنفعة العامة ودفع المفسدة العامة، يجعل الأثمان  $p^*$  لا تتغير حسب أهواء فئة منحرفة لا تخشى

### نظام الزكاة المالي وحسن المعاش العام تقدير كمى شمولى فى الاقتصاد المغربى

الله عز وجل. وإذا حدث ارتفاع ثمن البضاعة لسبب أو لآخر دون تأمر أو احتكار غير شرعى بين المنتجين؛ فمن الممكن على المدى القريب أن يعود النفع على الأمة وذلك بزيادة إيراد الزكاة.

### **تقدير شمولى لإيراد الزكاة فى الاقتصاد المغربى؛**

نلم علم اليقين أن الله تعالى فضل العباد فى أرزاقهم، ففرض الزكاة. إذن، لا يمكن إطلاقاً التسوية بين الأرزاق، ولكن يجب إعادة التوزيع الريانى بأمر منه سبحانه تمحيصاً للمسلمين؛ وذلك قصد تقليص الهوة المادية التى تفصل الأغنياء عن فئة الفقراء.

إن الحقوق التى ضاعت أجزاء مهمة منها، أتلقت معها النشاطات الاقتصادية، التى صنارت مرتبطة بشكل مخيف بالاقتصاد العالمى. والأكثر خطورة هو أن اقتصادنا يسير حسب نهج وبرمجة النظام الاقتصادى العالمى. علماً أن الاقتصاديات الإسلامية لها معالمها ومناهجها المستقلة والسليمة والأحق بالمالية. وكان أولى أن يسير النظام الاقتصادى العالمى كما يريد الله العزيز الحكيم، أى حسب نظام القرآن والسنة مؤدياً وظائفه الأساسية، التى من أجلها خلق، وذلك بشكر النعم الظاهرة والباطنة وبتحسين المعاش العالمى.

ينطلق التقدير الشمولى لوعاء الزكاة فى الاقتصاد المغربى<sup>(١٩)</sup> بناء على مجموعة قواعد فقهية (انظر الملحق ١)، وذلك بتوظيف مختلف المعطيات الإحصائية<sup>(٢٠)</sup> السنوية المتوافرة على امتداد العقود الثلاثة الأخيرة - من ١٩٧٠ إلى ٢٠٠٠م - لكل القطاعات. وتتكون من قطاع الزراعة بالإضافة إلى الأنعام والصيد البحرى، والمعادن، والصناعة، والعقار، والتجارة، والخدمات، والادخار ودخل الموظفين الذى يتجاوز النصاب، وكذلك مواد التجارة الخارجية من جانب الواردات. ويعتبر هذا التقدير حداً أدنى لوعاء الزكاة الذى يتسع إلى أموال

أخرى<sup>(٢١)</sup> لم نحصل على معطيات بشأنها وهى المدخرات السائلة والعينية كالمجوهرات من الذهب والفضة وغيرهما.

بداية، تم تقدير سكونى للإيراد الكلى للزكاة خلال العقود الثلاثة الماضية (انظر الجدول ١). هذا التقدير السكونى لا يأخذ بعين الاعتبار الأثر الفعلى للزكاة على حركية النشاط الاقتصادى، وكذا على الجانب الاجتماعى سواء تم تطبيق المضاعف السكونى أو الحركى.

ونظراً لما يمتاز به نظام الزكاة من حركية زمنية يتفاعل معها الطلب الكلى محدداً بذلك انعكاسات إيجابية على النشاط الاقتصادى، اتضحت ضرورة التقدير الحركى الشمولى لحجم الزكاة الحقيقى. ويستدعى هذا التقدير إنشاء نموذج يعبر بشكل حركى عن تطبيق نظام الزكاة وإعادة تقدير حجم وعاء الزكاة. ولهذا الغرض؛ تم اعتماد طريقتين لتقدير إيراد الزكاة: الأولى تتبنى على آلية المضاعف الحركى بعد استكمال نموذج الاستهلاك (انظر الجدول ٢). أما الطريقة الثانية، فتم تقدير إيراد الزكاة عبر المضاعف السكونى بشكل مباشر (انظر الجدول ٣). وتتضمن الجداول نتائج تقدير إيراد الزكاة بالنسبة لمختلف قطاعات الاقتصاد المغربى مع إعطاء الحجم الحقيقى للمستحقات من الزكاة ومقارنتها مع الإيرادات الضريبية.

تبين من نتائج هذه الدراسة أن نظام الزكاة إلى جانب مصادر أخرى لبيت مال المسلمين قادر على توفير موارد مالية مهمة تسد الحاجيات الاقتصادية والاجتماعية للدولة الإسلامية، كما أن لتطبيق هذا النظام نتائج إيجابية على الاقتصاد مقارنة بنظام الضرائب بفعل الضغوط القوية التى يمارسها على النشاط الاقتصادى؛ فنظام الزكاة ينسجم تماماً وطبيعة المجتمع المسلم الذى تكتفه الخصال الحقيقية للتكاثر والتأثر بعيداً عن المصلحة الدنيوية البحتة فقط.



وفيما يلى نعرض قراءة لأهم نتائج هذه الدراسة من خلال الجداول المفصلة الموجودة فى ملحق إحصائى موسع لقاعدة المعلومات والحساب:

- اعتماد أثر الزكاة على الاقتصاد بطريقة المضاعف الحركى<sup>(٣)</sup> يزيد من الإيراد الكلى للزكاة بنسبة (٨, ٢٪)، حيث قدر هذا الإيراد خلال العقود الثلاثة الماضية من ١٩٦٩م إلى ١٩٩٩م بمستوى (٧, ٥٧١) مليار درهم، أى ما يناهز (٩, ٧١٪) من مجموع عائدات الضرائب خلال نفس الفترة، هذا دون احتساب موارد أخرى للزكاة؛ نظراً لغياب إحصائيات كافية لتقديرها. وانتقل إيراد الزكاة السنوى فى المتوسط من (٥) مليارات درهم فى عقد السبعينيات إلى (١٥, ١) خلال عقد الثمانينيات ليصل إلى (٣٦, ٩) مليار فى العقد الأخير.

- نسبة إيراد الزكاة فى المتوسط تتراوح بين (١٠) و(١٣٪) من الناتج الداخلى الإجمالى؛ مما يدل على أن نسبة (٥, ٢٪) لا يمكن أن تعتمد ولو كمسبة شائمة لتقدير الإيراد الكلى للزكاة.

- نسبة ضرائب إجمالية تتراوح بين (١٦) و(٢٢٪)، وهذا دليل على مرونة نظام الزكاة بالنسبة للدورة الاقتصادية وكذا لجميع عناصرها. وإذا كان النظام الضريبى أكثر تعقيداً وتداخلاً فيما يخص أنواع الضرائب المتعددة وكذا نسبها غير المستقرة؛ فإن نظام الزكاة يتميز بوضوح وشفافية أكبر. إن وجود نظام الضرائب هو نتيجة لإبعاد الإسلام عن واقع حياة المسلمين، فهى عسر وإرهاق للذمم، على عكس ذلك فإن الزكاة لطف ورحمة للذمم.

- الرسم البيانى يوضح أن النسبة البنوية لقطاع الفلاحة تتجه للانخفاض؛ نظراً لتأثير سنوات الجفاف وأيضاً لغياب تطبيق نظام الزكاة من طرف العديد من الفلاحين. على عكس ذلك يتمسح حجم إيراد الزكاة فى القطاع الصناعى وفى الواردات أيضاً؛ لارتباطه بالنشاط الصناعى. كما أن إيراد الادخار عرف نمواً ملحوظاً خلال العقود الثلاثة الأخيرة.

- قطاع المعادن متبوعاً بقطاع الفلاحة هما الأكثر مساهمة في إيراد الزكاة؛ حيث يساهمان في المتوسط بنسبة (٣٠٪) و(١١٪) من قيمتهما المضافة على التوالي، لكن قطاع الفلاحة يبقى أهم مكون للإيراد الكلي للزكاة بنسبة بنوية تصل إلى (٢١٪) في المتوسط.

- مساهمة جد ضيقة للرواتب في تكوين الإيراد الكلي للزكاة؛ حيث لا تتعدى المساهمة في نمو الزكاة (٠,٠٠٣٪). وتعزى هذه النتيجة أصلاً إلى المستوى المتدنى لأجور الموظفين خاصة صغارهم ومتوسطيهم، بالإضافة إلى ارتفاع الضريبة العامة على الدخل التي تشكل عائقاً أمام بلوغ هذه الرواتب النصاب الشرعي.

- ارتباط نسبة نمو إيراد الزكاة بالحالة العامة للاقتصاد وبالظرفية الاقتصادية، خاصة بالنسبة للاقتصاديات التي يعتمد أغلب سكانها على النشاط الفلاحي. وقد بلغت وتيرة نمو زكاة القطاع الفلاحي في عقد الثمانينيات (١٢,٥٪) وتراجعت بشكل كبير في عقد التسعينيات إلى (٥,٣٪) نتيجة توالي سنوات الجفاف؛ لذلك انخفضت مساهمته من (٢,٢٪) إلى (٠,٣٪).

- انخفاض نسبة نمو زكاة الصناعة من (١٣,٩٪) في عقد الثمانينيات إلى (٥,٩٪). لكن إيراد زكاة القطاع الصناعي تجاوز إيراد القطاع الفلاحي خلال عقد التسعينيات. كما أن مساهمة الصناعة في نمو الزكاة لم تعرف تبايناً حول المعدل بحيث تراوحت هذه النسبة في حدود (٢,٤٪)، كما أن نسبة زكاته استقرت خلال العقود الثلاثة الأخيرة في حدود (١٠٪) وما يميز القطاع الصناعي هو الارتفاع المستمر في نسبته البنوية التي تصل إلى (١٩٪).

- ارتفاع متواصل للنسبة البنوية لزكاة قطاع الطاقة خلال السنوات الثلاثين الماضية، لكنها تظل ضيقة مع زكاة الرواتب مقارنة بالقطاعات الأخرى.

- تراجع نسبة نمو زكاة التجارة خلال العقدتين الأخيرتين من (٩,٥٪) إلى (٦,٤٪)، كما أن مساهمة التجارة في نمو إيراد الزكاة تقلصت إلى النصف ما بين العقد الأول والعقد الأخير.

### نظام الزكاة المالي وحسن المعاش العام تغيير كمي شمولي في الاقتصاد المغربي

- نسبة بنىوية عالية لزكاة الواردات تصل إلى (٢٢٪) فى عقد التسعينيات، على الرغم من انخفاض نسبة نموها من نقطتين إلى أربع خلال العقود الثلاثة الأخيرة. وهذا يدل على مدى ارتباط الاقتصاد الوطنى بالواردات.
- استقرار النسبة البنىوية لقطاع الخدمات فى حدود (٦٪)، لكن نسبة النمو والمساهمة فيها عرفتا انخفاضاً ملموساً؛ نتيجة تراجع النمو الاقتصادى الاسمى الذى انخفض فى المتوسط من (٦, ١١٪) خلال عقد الثمانينيات إلى (٦, ٦٪) خلال العقد الأخير.
- ثبات نسبى للنسبة البنىوية لزكاة العقار عند (٦, ٢٪) وتظل بذلك من الأوعية الأقل مساهمة فى نمو وعاء الزكاة. أما نسبة نموها فقد سجلت تراجعاً كبيراً خلال العقود الثلاثة الأخيرة.
- ارتفاع النسبة البنىوية لزكاة الادخار من عقد لآخر، لتصل إلى (٨٪) خلال التسعينيات. وتعتبر أيضاً من بين الأوعية المتوسطة مساهمة فى نمو وعاء الزكاة، لكن مساهمتها تفوق مساهمة قطاع العقار. أما نسبة نموها فقد سجلت تراجعاً طفيفاً خلال العقدين الأخيرين.

### **كيف تساهم الزكاة فى تحسين معاش ذوى الحاجة؟**

بعد التقدير الشمولي لوعاء الزكاة فى الاقتصاد المغربى إلى ما يزيد على (٤٥) مليار دولار، والتي ضاعت بشكل واسع على امتداد العقود الثلاثة الأخيرة من ١٩٧٠م إلى ٢٠٠٠م، يستحسن أن نقدر هذه الحقوق المالية لمعرفة مدى أهميتها فى محو الفقر، بل وفى تنشيط الإنتاج ورفع الاستثمار الجزئى والكلى. نعتد فى هذه الدراسة على معطيات الاستطلاعات الوطنية حول مستويات معيشة الأسر لسنة ١٩٩٠م-١٩٩١م و١٩٩٨م-١٩٩٩م، والتي تم تحقيقهما بالتوالى على (٣٤٠٠) و(٥١٢٩) أسرة. هذه الاستطلاعات تمت بلورتها فى قسم "مرصد ظروف عيش السكان"، وهى وحدة بحث وتحليل فى إدارة الإحصاء بالرباط.

حصيلة دراسة إدارة الإحصاء فى قسم "مرصد ظروف عيش السكان"، عبر الاستطلاعات الوطنية حول مستويات معيشة الأسر، تركز على الحلول العملية التى تحول دون حدوث الفقر وعلى ماهية ونجاعة التخطيط الاجتماعى، وكذلك تهذيب العرف الوطنى لحماية الفئات الفقيرة. غابت عن هذه الدراسة المفيدة أهمية نظام الزكاة، لا كنظام مالى فقط، بل كجزء مهم من النظام الاقتصادى - الاجتماعى الإسلامى المتكامل والذى لا يقبل التبعيض خاصة فى إطار مؤسسات الدولة العلمانية.

الفقر نتيجة لتفاعلات اقتصادية ومالية متعددة من أهمها إسقاط النموذج الاقتصادى الإسلامى، والذى أصل لمحاربته بالزكاة؛ كونها واجباً على الميسورين وحقاً للفقراء. فمحاربة الفقر توجد فى جوهر نظامنا الاقتصادى الذى أرسى أسسه الخالق الرزاق سبحانه وتعالى فى محكم كتابه وعمل به خير الأنام محمد ابن عبدالله صلى الله عليه وسلم. أما النظام الوضعى الذى استبدل بالأصل فقد أدى إلى اختلالات عديدة من بينها الفقر والبطالة والتضخم والعجز المختلفة سواء فى القطاع العام أو فى القطاع الخاص، ناهيك عن التصرفات المادية الجافة والانحرافات المقيمة التى تفتشت فى مجتمعنا المسلم.

تعمل السلطات العمومية على تدبير تأثيرات الفقر النقدي للساكنة البشرية، وذلك بعد جعل محاربة الفقر من الأولويات من طرف الهيئات الدولية مثل صندوق النقد الدولى وحتى البنك الدولى فى العقد الأول من الألفية الثالثة (فقد تم عقد الديون الخارجية بتضعيف عدد من الاقتصاديات وبالعمل على خصصة عدد من قطاعاتها العامة بعدما استفحلت خطورة المديونية الخارجية والداخلية. وجرت إلى ولوج لعبة العولة التى تقتضى على وجه الخصوص قوة ومناعة اقتصادية ومالية، بالإضافة إلى وجودها فى مجمع اقتصادى ومالى من عدة دول تتأزر لتنظيم التدفقات السلمية والمالية والنقدية فيما بينها).

### نظام الزكاة المالى وحسن المعاش العام تدبير كمى شمولى فى الاقتصاد المغربى

وهذا التدبير يعتمد خصوصاً على إجراءات متعددة القطاعات على أساس تطوير برامج اجتماعية على الصعيد الوطنى. واستعانت السلطات العمومية فى هذا الشأن بتشجيع تأسيس المنظمات غير الحكومية، التى تنشط كلياً فى المجال الاجتماعى. فى هذا الإطار يمكن لهيئات إبلامية جهوية أن تعمل على جمع وتوزيع وعاء الزكاة.

بالإضافة إلى البعد الاجتماعى لهذا العمل الإسلامى الجهوى، وحتى لا يكون توظيف حق الزكاة للمستفيدين فى جانب الاستهلاك فقط أو لسد رمقهم فقط؛ يستحسن أن توسع فرص رزق الفقراء بفتح اعتمادات (لا تخرج عن إطار التوظيفات المالية الشرعية) زيادة عن حق الزكاة. فيستطيع الفقير عندها اختيار أنجع السبل لاستثمار هذه الموارد والقضاء على الفقر، بل والانتقال من مستفيد إلى مفيد للمجتمع بفوائض أمواله. وبهذا نفهم البعد التمولى لهذه التوظيفات على الاقتصاد الكلى، بحيث تساهم مثل هذه التصرفات فى تقوية الاقتصاد وأساسه الاجتماعية.

نسعى فى هذه النقطة من الورقة إلى توضيح مدى أهمية الزكاة فى إعلان حرب على الفقر فى المجتمعات الإسلامية. وذلك من خلال توزيع وعاء الزكاة السنوى (أو الشهرى) على مصارف الزكاة ومن بينهم على الخصوص مجموع الفقراء والمساكين. نجد أن لكل أسرة أو بيت مسؤولاً ومكلفاً بالنفقة، إلا أن أى أسرة تتكون من عدة أعضاء مع مميزات اجتماعية ومهنية مختلفة لدرجة لا يمكن معها إيجاد معاملات الترجيح للمميزات الاجتماعية والمهنية لعناصر الأسرة الواحدة؛ لهذا فإن المجموعة المهنية للأسرة تدل على الشخص المكلف بالنفقة على البيت (أى صاحب البيت).

سنعتمد عدد الأسر لقياس حجم الزكاة المستفاد سنوياً وشهرياً ويومياً، ثم نقارن بين التحويلات النقدية للعمال المهاجرين فى الخارج والزكاة الموزعة لكل أسرة. نأخذ المعطيات المتوافرة لدى إدارة الإحصاء خلال

د. حسن غصان بلقاسم وأ. حسين إهنش على

السنوات ١٩٨٥م، ١٩٩١م و١٩٩٩م حول عدد الفقراء وهو بالتوالى (٤٦٠٠) (٢٣٦٠) (٥٣١٠) بالآلاف الأشخاص. كما أن عدد الأولاد المتوسط قُدِّر انطلاقاً من الاستطلاعات بـ (٨,٢) و(٨,٠) و(٧,٦٥) على التوالى، ونحصل على النتائج التالية والتي تستعمل المستوى الأدنى من موارد الزكاة:

١٩٩٩م	١٩٩١م	١٩٨٥م	جنول آثار الزكاة
٥٣١٠	٣٣٦٠	٤٦٠٠	عدد الفقراء بالآلاف
٦٩٤١١٨	٤٢٠٠٠٠	٥٦٠٩٧٦	عدد الأسر
٤٨٤٣١	٥٢٨٨٦	٢٥١٣٠	زكاة سنوية بالدرهم للأسرة
٢٩٧٩٣	٤١٢٥٧	١٩٥٢٣	تحويلات المهاجرين سنوية بالدرهم للأسرة
٦٣٣١	٦٦١١	٣٠٦٥	زكاة سنوية بالدرهم للشخص
٤٠٣٦	٤٤٠٧	٢٠٩٤	زكاة شهرية بالدرهم للأسرة
١٣٥	١٤٧	٧٠	زكاة يومية بالدرهم للأسرة
%٧٧,٧	%٧٨,٠	%٦١,٥	معدل التحويلات على الزكاة

يمكننا أن نعتبر أن تحويلات العمال المغاربة فى الخارج (علماً أن وجودهم هذا بالأعداد الكبيرة يعتبر فى حد ذاته مشكلة حضارية لا ينبغى أن تكون إلا فى حالات خاصة) قد توظف لرفع الحاجة والفاقة لدى أسر المهاجرين. لقد قامت هذه الدراسة بتوزيع تحويلات العمال المغاربة فى الخارج على كل فئات الفقراء والمحتاجين، الذين تم تقسيمهم من العشرة فى المئة الأكثر فقراً إلى العشرة فى المئة الأقل فقراً حتى نغطي المئة فى المئة، حسب نسبة نفقاتهم أى (٢,٥%) وعددهم يصل سنة ١٩٩٩م إلى ٥٣١٣٣٥٠ نسمة فقيرة.

### نظام الزكاة المالي وحسن المعاش العام تقدير كمى شمولى فى الاقتصاد العربى

انطلاقاً من الاستطلاعات الوطنية حول مستويات معيشة الأسر لسنة ١٩٩٨-١٩٩٩ يمكن توزيع هذه الموارد، كما جاء فى دراسة هذه الاستطلاعات، حسب أقسام النفقات المعتمدة على هذه الاستطلاعات، لتقليص الفقر بنسبة (٢٢,٠٣٪) إذا اعتمدنا على معيار النفقة المتوسطة السنوية لغير الفقراء من أرباب الأسر حسب استطلاع ١٩٩٨م-١٩٩٩م، والتي يمكن تقديرها بمبلغ (٩٥٤٥) درهماً، نحصل على نتيجة هامة هى **تقليص عدد الفقراء والمحاجين بنسبة (٨٤٪)** عبر توزيع مبلغ الزكاة الحركى بعدما قمنا بتقدير متوسط الزكاة لكل أسرة بالنسبة لجميع العشرة فى المئة منهم. أما توزيع تحويلات العمال المغارية فى الخارج على نفس الفئات فيتقلص عدد الفقراء فقط بنسبة (٢١٪).

تدل هذه النتائج على أن الفقر أو الحاجة ستنتهى مع تطبيق نظام الزكاة وذلك بتقليص الفقر بنسب عالية. وأما عند العمل بالنموذج الإسلامى كله؛ فسيؤدى لا محالة إلى رفاه اقتصادى واسع يستحق بحثاً خاصاً لتوضيح نجاعته وتفوقه على كل الأنظمة الوضعية. من جهة أخرى يوضح الجدول مستوى الدخل الذى يمكن تبنيه كأساس للموظفين سواء فى القطاع العام أو الخاص، وهذا المستوى من الدخل يزيل الفاقة، وينشئ قدرة شرائية لدى فئات واسعة من المجتمع. هذا التغيير المرغوب فيه له عدة آثار على الاقتصاد الحقيقى، بحيث سيمكن القطاعات الإنتاجية من تحقيق مستويات للطلب الفعلى تنشيط الاستثمار وترفع من مستوى التشغيل.

### ملحق رقم (١) أهم القواعد المعتمدة لتقدير وعاء الزكاة الكلي؛<sup>(٣٣)</sup>

قبل عرض أهم هذه القواعد، لا بد من الإشارة إلى نقطة جوهرية تتعلق بالنظام الإحصائي المعتمد في المغرب. فكما هو معلوم أن كل البيانات والمعطيات الإحصائية خاصة تلك المتعلقة بالمركمات الاقتصادية الكلية<sup>(٣٤)</sup> تخضع لمعايير محددة تبعا لتوصيات المؤسسات المالية العالمية مثل صندوق النقد الدولي والبنك العالمي. وأمام هذا المعطى الذى يظل بعيداً عن نظام إحصائي يستجيب لخصوصيات الاقتصاد الإسلامي، كان لابد من معالجة علمية لمختلف المعطيات الإحصائية المتوافرة؛ بهدف عرضها بالكيفية الملائمة لاستيفاء مستحقات الزكاة المفروضة.

إن نظرية التفريق بين أصل المال المزكى والمستفاد وبين الإنتاج القوتى أو الاستهلاكى والفلاحى التجارى ليست جديدة، بل اعتبرها علماء أئمة بشكل أساسى لتعليل الأحكام، ورافقت تطور الفقه الإسلامى فى كثير من مراحل<sup>(٣٥)</sup>. والمال المستفاد لم يقع دليل ثابت مسلم على تأخير تطبيق الحكم فى شأنه، فيزكى لحينه. ومن الحكم الإلهية البالغة فى الأحكام الشرعية أن طبقت الأحكام وحددت المقاييس والأنواع فى الأقوات دون العروض التجارية التى تتطور فى أنواعها وأحجامها عبر الزمان والمكان. فعلق الفقهاء الحكم فى العروض التجارية المختلفة بالبيع وبلغ النصاب قياساً على المعدن، ولم يرجع على الحول البتة كما هو الشأن فى المعشرات. وهذا مذهب الزهرى والشعبى والأوزاعى وميمون بن مهران. ففى آراء علماء الإسلام منفذ إلى الحل، كما أن هناك عدة حلول لن يعجز فقهاء اليوم الريانيون، مع دقة أهل الاختصاص الذين جمعوا بين العلوم الشرعية والوضعية فى شتى الميادين، عن تصورها ووضعها لما يجد فى زمنهم وذلك طبقاً لمقتضيات السياسة الشرعية العامة والظرفية.

- فى القطاع الفلاحى: تم اعتماد نسبة الزكاة (١٠٪) على القناطر فى إنتاج الحبوب وإنتاج الخضراوات وإنتاج الزيوت وإنتاج الفواكه مع الزيتون؛ لأن



الزيتون يعد من الفواكه. كما تم اعتماد (٥%) على الأطنان فى إنتاج الشمندر وقصب السكر وبعض الخضراوات المسقية. والواجب فى كل هذا يحق عند كل حصاد.

- فى قطاع الرعى: تم حساب الواجب انطلاقاً من الجدول الشرعى للأوقاص من رؤوس البقر، الذى نص عليه أصلاً بأوقاص عددية، حيث تم اعتماد معدل الأوقاص بين (٣٠) إلى (٣٩) رأساً، لتحديد المضاعف فى العدد الكلى، ثم بعد ذلك نحسب القيمة النقدية باستعمال متوسط أسعار البقر. وبالنسبة للغنم والماعز فى كل مائة شاة حسب حديث الرسول عليه الصلاة والسلام: (إذا زادت فى كل مئة شاة)، بحيث يتم تحديد المضاعف فى العدد الكلى من هذه الماشية. والواجب يحق كلما بلغت الأنعام العدد الشرعى ومر عليها حول كامل. لم يتم إدراج زكاة الإبل والخيل والبغال والحمير فى التقدير لغياب معطيات تامة عبر العقود الأخيرة.

- فى قطاع الصيد البحرى والمعادن: تم قياس الواجب فيه على أساس زكاة مستخرجات<sup>(٣)</sup> البحر والأرض مع الأخذ بأوسع حق أى نسبة (٢٠%) على القيمة الاسمية من أطنان الإنتاج عبر الصيد البحرى وعلى قيمة الإنتاج الاسمية للمعادن. والواجب يحق عند كل استخراج.

- تقع زكاة الواردات<sup>(٣)</sup> دون مواد الطاقة على ما يدخل البلاد من عروض التجارة بعد أدنى للبخائى الواردة المقدرة بالنصاب الداخلى، ونسبتها (١٠%)، كما يراعى فيها معاملة المثل مع مختلف الدول وتتظلمها المصلحة العامة.

- فى قطاع الطاقة: يحسب الواجب بمبدأ عروض التجارة، بحيث أن هذا القطاع العمومى يستورد حتى الآن كل ما يحتاج إليه من البترول، وحسب رقم المعاملات بالنسبة للطاقة الكهربائية التى يتم إنتاج معظمها داخلياً. وتضاف إلى وعاء الزكاة أرباح القطاع. والواجب يحق عند كل سنة مضت بالنسبة للمحروقات ولا يشترط الحول فى رقم معاملات قطاع الكهرباء؛ لأنه يدخل فى نظام زكاة المستغلات، حيث لا باطن أرض المغرب ولا أعماق بحريه اكتشف

فيها البترول حتى يستخرج ويؤدى حق زكاته، أى خمس الإنتاج. يمكن أن تطبق الزكاة على نسبة تقريبية عالية من القيمة المضافة للقطاع، حتى تضم الزكاة ما يفوق النصاب.

- فى قطاع الصناعة: يتم حساب الواجب بمبدأ رقم المعاملات الذى يضم الأرباح. والواجب فى مجموع الوعاء (٢, ٥٪) عند تحقيق كل صفقة تجارية.

- فى قطاع البناء: تطبق الزكاة على رقم المعاملات. والواجب (٢, ٥٪) فى مجموع الوعاء مثل زكاة المستغلات وتؤدى عند تحقيق المعاملة.

- فى قطاع التجارة: تحسب الزكاة انطلاقاً من مبدأ عروض التجارة<sup>(٣٩)</sup> مع إضافة كل الأرباح المحققة خلال السنة. والواجب (٢, ٥٪) فى مجموع الوعاء.

- فى قطاع الخدمات: لا بد من تقسيمه حسب أنواع الخدمات إلى قطاع البنك وقطاع النقل وباقى الخدمات. فى القطاع البنكى، نأخذ بعين الاعتبار مجموع الودائع سواء الجارية أو لأجل<sup>(٤٠)</sup> ونستعمل رقم معاملات جميع البنوك لحساب الزكاة. فى قطاع النقل وباقى الخدمات نأخذ رقم المعاملات الذى يحتوى على الأرباح.

- فى إطار نظام المساهمة: تفتح الأسهم المالية (عبر توسعة رؤوس الأموال الموظفة سابقاً أو تأسيس شركات إنتاجية) لأصحابها حق التملك فى حدود قيمة اشتراكهم فى الرأسمال. فإذا توافرت شروط زكاة الأموال المشتركة فى أى قطاع إنتاجى وخدماتى، يعمل طبقاً لتعاليم الشريعة الإسلامية، يؤدى واجب الزكاة من طرف المؤسسة المنظمة للشركة على حساب نسب المساهمين أى كل حسب سهمه. وذلك لأن الشركة كيان قائم بذاته ومستقل عن الشركاء، كما هو الرأى عند المذهب الشافعى وبعض أعلام المالكية بحيث تزكى أموال الشركة ككل بدل تزكية كل سلة أسهم على حدة من طرف أصحابها، خاصة أن بعض الأسهم قد لا تصل قيمتها مستوى النصاب.

## نظام الزكاة المالي وحسن المعاش العلم تقدير كمي شمولي في الاقتصاد المغربي

في إطار نظام الشركات، إذا افترضنا أن لكل مساهم باقة أسهم لا تتجاوز قيمتها الاسمية أو الفعلية النصاب، وبالتالي تكون عوائدها غالباً دون النصاب في حالة عوائد إيجابية للريح. فترتب عن هذه التوظيفات غياب مطلق للزكاة في هذا النوع من المؤسسات. في حين أننا إذا أخذنا برأى الشافعية ويقول في المذهب المالكي تزكي أموال الشركة ككل، وذلك حسب حكم القطاع الاقتصادي الذي تقتضيه السياسة الشرعية المالية أو الأحكام الصريحة والقطعية الدالة.

وعلى هذا الأساس يؤدي المساهم الواجب في الزكاة في حدود نسبة مشاركته، وتخصم مستحقات الزكاة من حسابات خاصة في الشركة، بما فيها أصول الأموال الاستثمارية (التي تم توظيفها عن طريق نموذج المضاربة الشرعية)، ويحصل كل صاحب أصل مالي على نصيبه في الربح الصافي من الزكاة. كما أن الوسيط المالي (مثل المصارف الإسلامية والمؤسسات الاستثمارية الشرعية)، الذي يسعى إلى مظان تثمير أصول الأموال بأساليب شرعية، يحصل على نصيبه من نصيب الربح الصافي لصاحب أصل المال حسب ما تم الاتفاق عليه في عقود المضاربة. ونرى أن هذا المنهج أسهل وأنجع وأقل تكلفة في الجباية من اعتبار زكاة أجزاء متفرقة. ودليل ذلك قول الرسول صلى الله عليه وسلم<sup>(١)</sup> "في كتاب عمر بن الخطاب" وما كان من خليطين فإنهما يتراجمان بينهما بالسوية"، وما جاء أيضاً في كتاب أبي بكر الصديق: "ولا يجمع بين متفرق ولا يفرق بين مجتمع خشية الزكاة، وما كان من خليطين فإنهما يتراجمان بينهما بالسوية".

إن عدم اعتبار الحول للأرباح عند معظم الفقهاء يجعل للزكاة "ذنبات خيرية" مستمرة على طول السنة وليس في زمن بعينه، وهذا النموذج في توزيع حقوق الزكاة يعتبر معجزة اقتصادية، بغض النظر عن أبعادها الاجتماعية الظاهرة. فلو اعتبرنا الحول في الربح واستقبلنا به حولاً كاملاً بشكل مستقل، لأحدثت تحويلات الزكاة صدمات مالية في الاقتصاد الحقيقي والنقدي.

### د. حسن غسان بلقاسم و.أ. حسين إهناش على

- في كل قطاع يتم تطبيق واجب الزكاة على مداخيل الأشخاص، كالأجور بشكل خاص، البالغة النصاب. والواجب يحق عند الحصول على كل دفعة من المال المستفاد<sup>(١٧)</sup> بلغت النصاب. كتقدير أولى تقريبي نستعمل الناتج الداخلي الإجمالي أي مجموع القيم المضافة في كل قطاع سواء بشكل سنوي أو تحت - سنوي حسب توافر المعطيات الإحصائية لكن دون إضافة الأرباح في الأوعية المختلفة حسب القطاعات الإنتاجية عند تقدير الواجب فيها. أما الطريقة الأخرى فنستعمل فيها معطيات مفصلة حول أعداد العاملين ومداخلهم في كل قطاع وحسب اختصاصهم. يمكن عبر هذه الطريقة أن نعزل عن الواجب كل دخل يقل عن النصاب، سواء تعلق الحساب بدخل القطاع الخاص أو بدخل القطاع العام.

### ملحق رقم (٢) جداول نظام الزكاة<sup>(١٨)</sup> خلال ثلاثة عقود:

#### جدول رقم (١): الإيراد الإجمالي الأولي للزكاة

نسبة الزكاة	نسبة النمو	إيراد الزكاة	الزكاة بلا مضاعف
١٢,٥٪	١١,٨٪	٤٥٢٢٢	عقد ١٩٧٠م
١١,٥٪	١١,١٪	١٢٧٥٧٦	عقد ١٩٨٠م
١٠,٧٪	٦,٣٪	٢٦٥٦٥٩	عقد ١٩٩٠م
		٤٣٨٤٦٨	

الزكاة / الضريبة	نسبة النمو الاسمي	ضفطل الضريبة	إيراد الضريبة	الزكاة بلا مضاعف
٧٢,٩٪	١٣,١٪	١٦,٢٪	٦٢٠٠٧	عقد ١٩٧٠م
٦١,٤٪	١١,٦٪	١٨,٧٪	٢٠٧٧٣٧	عقد ١٩٨٠م
٥٠,٥٪	٦,٦٪	٢١,٤٪	٥٢٥٨٢٤	عقد ١٩٩٠م
٥٥,١٪			٧٩٥٥٦٨	

**نظام الزكاة المالي وحسن المعاش العام تقرير كمي شمولي في الاقتصاد المغربي**

**جدول رقم (٢): الإيراد الإجمالي للزكاة بالمضاعف الحركي**

نسبة الزكاة	نسبة النمو	إيراد الزكاة	الزكاة بلا مضاعف
٪١١,٦	٪٦,٢	٥٠٧٠٦	عقد ١٩٧٠م
٪١٢,١	٪١٤,٠	١٥١٤٩٧	عقد ١٩٨٠م
٪١٢,٩	٪١٠,٥	٣٦٩٥٢٥	عقد ١٩٩٠م
		٥٧١٧٢٨	

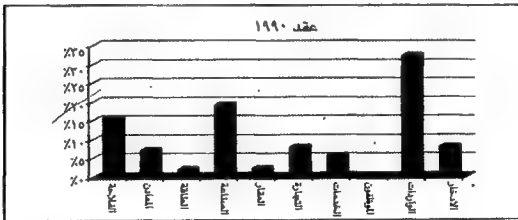
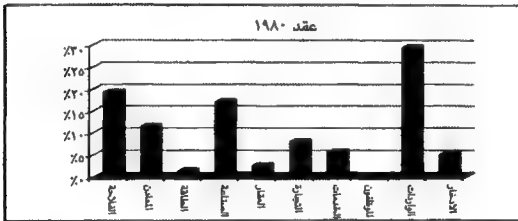
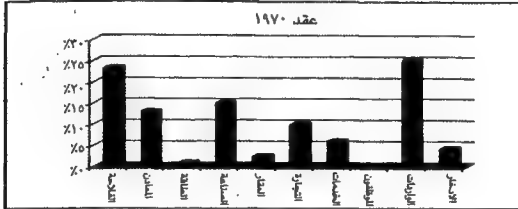
الزكاة / الضريبة	نسبة النمو الاسمي	ضغط الضريبة	إيراد الضريبة	الزكاة بلا مضاعف
٪٨١,٨	٪١٣,١	٪١٦,٢	٦٢٠٠٧	عقد ١٩٧٠م
٪٧٢,٩	٪١١,٦	٪١٨,٧	٢٠٧٧٣٧	عقد ١٩٨٠م
٪٧٠,٣	٪٦,٦	٪٢١,٤	٥٢٥٨٢٤	عقد ١٩٩٠م
٪٧١,٩			٧٩٥٥٦٨	

**جدول رقم (٣): مقارنة بين الإيراد الإجمالي الأولي والإيراد الإجمالي بالمضاعف السكوني والحركي للزكاة**

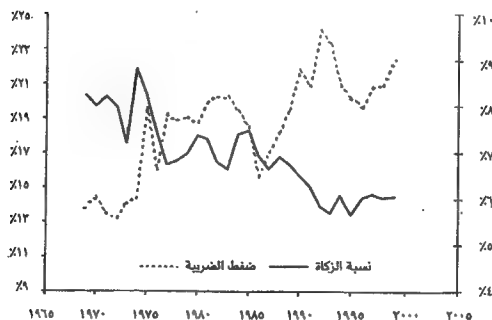
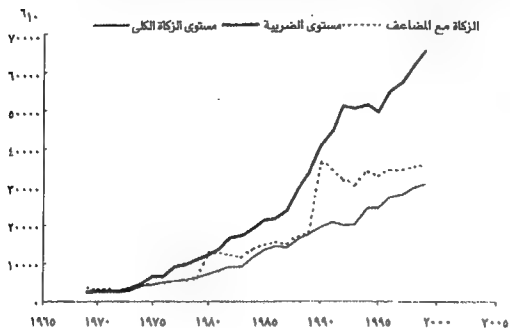
بالمضاعف السكوني	بالمضاعف الحركي	الإيراد الأولي	١٩٧٠-١٩٩٩م
٥٩٨٠٨٥	٥٧١٧٢٨	٤٣٨٤٦٨	وعاء الزكاة
٪٧٥,٢	٪٧١,٩	٪٥٥,١	الزكاة / الضريبة
١٥٩٦١٧	١٣٣٢٦١	-	الفرق
٪٣,٤	٪٢,٨	-	الفرق / الدخل

د. حسن غصان بلقاسم و أ. حسين إهناش على

النسبة البنوية لزيادة القطاعات من عقد السبعينيات إلى عقد التسعينيات



### ملحق رقم (٣): بيانات مستوى ونسبة الزكاة



## التهميش

١- النصاب في الشرع هو الحد الأدنى أى المقدار الذى ينبغى أن يبلغه المال كى يكون محلاً لوجوب الزكاة فيه، وما دونه يعتبر مالاً قليلاً لا زكاة فيه. والنصاب المالى الشرعى يقدر عبر المعادلة: ٨٥ جراماً من الذهب الخالص مضروباً فى ثمن الجرام. وقد أوضح أهل التاريخ النقدي الإسلامى (مثل البلاذرى وابن الأثير والمقرئى وغيرهم) أن الدينار كان من الذهب الخالص، وبهذا تستوجب معرفة مستوى النصاب المالى معرفة ثمن السبائك الذهبية فى سوق الذهب. وأساس التقدير الكمى بالجرام هو حديث الرسول الأمين - عليه الصلاة والسلام -: "ليس فيما دون خمس أواق صدقة" متفق عليه، وكانت خمس أواق فى ذلك الزمن تعدل ٢٠ ديناراً ذهبياً، كما كان الوزن الشرعى للدينار الواحد ٤,٢٥ جرام ذهبى. أما ما يتعلق بالنشاط التجارى فيتم حساب النصاب الشرعى على أساس مجموع عروض التجارة القابلة للتداول عند مرور الحول على أصل المال (انظر ملحق١ القواعد الفقهية).

٢- فى النظام الضريبي إذا كانت ثمة حالة انعدام فى الربح، فإن ضريبة الربح تطبق عبر نسبة جزائية تصل إلى (٦٪) فى المهن الحرة.

٣- هذه المعجوز العمومية تنتهى إلى رفع مستوى الضرائب وخلق أخرى. ومثل هذه الإجراءات تتمسب بشكل مباشر فى رفع المستوى العام للأسعار. كما أن عبء هذه السياسة الاقتصادية انتقل إلى المؤسسات الإنتاجية عن طريق الارتفاع النسبى للأجور. وبهذا حدث انزلاق نحو تمويض المعجز العمومى قصد رفع الطلب الفعلى بارتفاع نسبى لمستويات الأجور عمومًا. ولأن الأجور تدخل فى كلفة الإنتاج أو الاتجار فقد وقع سباق بين الأثمان والأجور.

٤- هذه المسائل تحتاج إلى دراسة خاصة للتوسع فيها وإظهار شتى جوانبها.

٥- إن مقارنة معادلة إيراد الضريبة لوحدة من الرأسمال والتي لم يتحقق منها سوى (٨٠٪) بمعادلة إيراد الزكاة تجعل نسبة الربح تقارب (٩٪).

٦- على أن تقوم الدولة بمؤسساتها المختصة، عبر نظام الحسبة، بإرساء ومراقبة المنافسة بين الفاعلين الاقتصاديين، حتى يكون إطار المنافسة شرعيًا.



## نظام الزكاة المالي وحسن المعاش العام تقدير كمي شمولي في الاقتصاد المغربي

٧- النظام الضريبي دُخِل على الأمة الإسلامية وقد تم إلزام المسلمين بدفع أنواع من الضرائب، واعتبرت مواردها من المداخل الأساسية لما سُمي بـ"ميزانية الدولة". في حين لم يكن يؤخذ من المسلمين إلا الصدقات وكان يأمرهم الرسول - عليه الصلاة والسلام - أن يجاهدوا في سبيل الله بأنفسهم وأموالهم كما أمر الله به في محكم كتابه. وقد تعجل رسول الله - عليه الصلاة والسلام - زكوات أعوام لاحقة من عمه العباس، ففى حديث أخرجه البيهقي " إنا احتجنا، فأسلفنا العباس صدقة عامين". وهذا القرض العام من الأغنياء على سبيل الإلزام جعل عدداً من علماء الإسلام يدرجون مفهوم "التوظيف" مثل الجويني والغزالي والشاطبي وابن تيمية.

٨- لأن في الأموال النقدية وعروض التجارة والمبيعات الأخرى (٥، ٢٠٪) وفي الفلاحة متوسط (٥، ٧٪) (من كان يسقى زرع مرة بآلة ومرة بدونها، فالواجب عليه ثلاثة أرباع العشر أى (٥، ٧٪). وقال ابن قدامة لا نعلم فيه خلافاً) وفي المعادن (٢٠٪). على سبيل المقارنة بين نظام الضرائب ونظام الزكاة استعمال متوسط معامل الترجيح في كل القطاعات الخاضعة للزكاة، وذلك مثلاً خلال العقود الثلاثة الأخيرة في الاقتصاد المغربي، نصل إلى متوسط نظري بنسبة (٩٪). وهذه النتيجة الأخيرة لا تنير الاستنتاجات الخاصة بالمقارنة العامة بين النظام الوضعي للجباية والجباية الشرعية التي اعتمدت نسبة (١٠٪). سنوضح بطريقة أخرى أن نماذج زكاة القطاع الصناعي، وذلك عبر تفعيل السياسة الشرعية، تراعى أهم الجوانب حساسية في الاقتصاد وهي على وجه الخصوص التضخم أو وتيرة نمو الأسعار والمعاملات أي التشغيل.

٩- والمصلحة المرسله تعنى ما لم يرد في الشرع دليل على إلغائه أو على اعتباره بشكل خاص، بل جعل تقديره بدقة لاجتهاد وتصرف أولى الأمر. ويمكن إدراج المصلحة المرسله في إطار السياسة الشرعية للحكومة الإسلامية.

١٠- ذكر الإمام الجويني في كتابه "الفيثاى" صفحة ٢٨٢: لا بد من توظيف أموال يراها الإمام قائمة بالمؤمن. وذكر تلميذه الإمام الغزالي في "المستصفى" صفحة ٣٠٤: ويوقع ذلك قليلاً من كثير، لا يجحف بهم، ويحصل به الفرض. انظر أيضاً أحمد لسان الحق في كتابه "منهج الاقتصاد الإسلامى" صفحة ٢٨٧ إلى ٢٩١.

١١- إن عدداً من الأموال في الغرب ذهبت في ميزانية الحرب الساخنة والباردة وغيرهما، رغم أن الغرب ينادى بالسلام العالمى الجديد.

### د. حسن غسان بلقاسم و أ. حسين إهناش على

١٢- يقول ابن حزم في كتابه المحلى ٦-١٥٦: "وفرض على الأغنياء من أهل كل بلد أن يقوموا بفقرائهم، ويجبرهم السلطان على ذلك، إن لم تقم الزكوات بهم، ولا فئ سائر المسلمين بهم، فيقام لهم بما ياكلون من القوت الذى لا بد منه ومن اللباس للصيف والشتاء بمثل ذلك ومسكن يكتهم من المطر والصيف وعيون المارة". انظر أيضاً الهامش رقم (١) حيث أجاز الرسول - صلى الله عليه وسلم - منهجاً للسياسة المالية عبر تسبيقات مالية من نظام الزكاة، لأن أصناف الأموال المملوكة التى أصلها فى الكتاب والسنة ثلاثة - كما ذكر ذلك ابن تيمية فى كتابه السياسى الشرعية صفحة (٧١) - وهى الصدقة (التي تكون بيت مال الزكاة) والفنية والفضة. وذكر أيضاً فى صفحة (٧٨) أنه فى زمن عمر ابن الخطاب رضى الله عنه كثر المال واتسعت البلاد وكثر الناس، فجعل دواوين المسلمين.

١٣- وهو جزء من حديث مرفوع، رواه الترمذى عن فاطمة بنت قيس، ورواه أيضاً البيهقى فى "السنن الكبرى".

١٤- فى كتابه "الاعتصام" صفحة (١٢٢) ثم يذكر فى صفحة (١٢٣): وهذه المسألة نص عليها الفزالى فى مواضع من كتبه، وتلاه فى تصحيحها ابن العربى فى أحكام القرآن له، وشرط جواز ذلك كله عندهم عدالة الإمام، وإيقاع التصرف فى أخذ المال وإعطائه على الوجه المشروع.

١٥- انظر فتح البارى فى شرح صحيح البخارى لابن حجر العسقلانى، صفحة (٣-٢١١).

١٦- انظر على التوالى أبو يوسف فى كتابه "الخراج" صفحة (١٠٧) والبلاذرى فى كتابه "فتوح البلدان" صفحة (٤٢٨) ونصف النصاب هو ما يبادل اليوم تقريباً سبعمائة درهم مغربية فى كل شهر، وحق المولود قبل البلوغ هو النصاب أى ما يبادل ١٤٠٠ درهم مغربية فى كل شهر.

١٧- أما ميدان التعمير فيحتاج إلى دراسة منفصلة خاصة بما أحدث من فوضى اقتصادية واستغلال لحقوق الإنسان الأساسية، بحيث أكلت أموال الناس بالباطل عن طريق السمسرة غير الشرعية والاحتكار وانعدام تشريع إسلامى فى سوق العقار. فالتعمير فى صدر الإسلام كان من مهام ذوى الأمر الشرعى أى من مسؤولية الدولة الإسلامية، بحيث اقتطع الرسول الكريم عليه أسمى الصلاة والسلام أرضاً لكل ذى حاجة لمسكن.

١٨- السنن الكبرى للبيهقى وكذلك سنن أبى داود.

## نظام الزكاة المالي وحسن المعاش العام تغيير كمي شمولي في الاقتصاد المغربي

١٩- الذى أوضح فى كتابه "بدائع الصنائع فى ترتيب الشرائع": أن معنى الزكاة لا يحصل إلا من المال النامى، ولا نغنى به حقيقة النماء لأن ذلك غير معتبر وإنما نغنى به كون المال معداً للاستثمار بالإسامة أو التجارة أو الصناعة، لأن الإسامة سبب لحصول الدر والنسل والسمن، والتجارة أو الصناعة سبب لحصول الريح، فيقوم السبب (الإسامة أو التجارة أو الصناعة) مقام المسبب (الريح أو الخسارة) متعلق الحكم به.

٢٠- بالنسبة للعروض المنتجة فى الميدان الصناعى والميدان الفلاحي التجارى، كما أشار إلى ذلك على سبيل المثال أحمد لسان الحق فى كتابه "منهج الاقتصاد الإسلامى" صفحة (٣٦٤-٣) إلى صفحة (٣٧٨-٣)، عندما يتعذر تقدير النصاب من جنس المال كان التقدير والإخراج بالنقود. ويكون الواجب فيها ربع العشر مكانه (أى لحينه قياساً على الزرع) على مذهب الأوزاعى (وذلك لما روى عن عبد الله بن مسعود وابن مسعود وابن عباس ومعاوية) أو يسمى أيضاً مذهب ابن عباس الذى يعتبر المعد للبيع مالاً جديداً لم يرك أصله. كما يصح هذا المذهب عند الإمام مالك والإمام أحمد على المعدن قياساً على إنتاج الأرض وهو مال لم يرك أصله، وذلك لأن المعدن مال جديد لم ينشأ عن أصل مركب.

٢١- فلو كانت المواد الصناعية المتنوعة والبضائع الفلاحية التجارية فى زمن الأئمة لراوا فى النقود المستفاد من الإنتاج الفلاحي التجارى (وهو جنس المقيس) والإنتاج الصناعى التجارى كما راوا فى النقود المستفاد من المعدن أن تزكى لحينها قياساً على الزرع. وإلا لكانت النقود المستفاد من المعدن أولى باعتبار مرور الحول، خاصة أن كل هذه السلع تباع بالنقود وتمير عن دورات اقتصادية تتكون من تدفقات حقيقية فى مقابل تدفقات نقدية.

٢٢- أما إذا اعتمدنا على مبدأ "النماء" فقم، فيتم خصم النفقات الإنتاجية المرتبطة بالسلع المنتجة. وتقع زكاة الصانع على دخله أى أرباحه، فى حين يؤدى التاجر الزكاة على أرباحه وعروضه التجارية بمعنى رأسماله. وانطلاقاً من مفهوم "عروض التجارة" يكون الرأسمال التجارى للصانع هو ما تم إنتاجه وعرضه للبيع.

٢٣- يرى محمد أبو زهرة فى كتابه "التكافل الاجتماعى فى الإسلام" إدراج المصانع قياساً على الأراضى الزراعية التى يتجدد إنتاجها وتستمر فوائدها مع بقاء أصلها. وعليه تخرج

زكاة الصناعة على أساس الغلة وتكون من صاهى الغلات بعد خصم كل النفقات. وأن يكون الواجب هو العشر مع الإخراج فى الحين. هذا الاجتهاد يعتبر إيراد المصانع غلة وليس هائدة ولا ربحاً. فى مذهب الإمام مالك تضم الغلة للأصل ولو لم يكن نصائباً، أما فى المذاهب الثلاثة الأخرى فتضم الغلة إلى أصل المال إذا كان نصائباً.

٢٤- عند وجود موافات التمويل (فى إطار الشرع الإسلامى) يخصم المصانع المزمى مستعقات الدين قبل أداء الزكاة كما يحدث مع ديون التجار، التى تخصم من وعائهم الكلى للزكاة. إن نموذج التمويل الإسلامى يعتمد على "مبدأ المضاربة"، الذى يحول الإكراهات التمويلية للمنتجات الصناعية إلى إكراهات سوق هذه المنتجات.

٢٥- إن أثمان المصانع أقل من أثمان التجار خاصة إذا كان نشاط القطاعين منفصلاً. أما إذا كان متصلاً، فهىكون مستوى الأثمان المقترحة فى الأسواق أقل منه فى الحالة الأولى.

٢٦- سنن الترمذى صفحة ٢-٤٢٧.

٢٧- ومن باب تنظيم جباية الزكاة، بطريقة مرنة وشاملة فى عدد من القطاعات المنظمة والقابلة للمراقبة، يمكن ترتيب إجراءات عملية لاقتطاع نصيب الزكاة انطلاقاً من المحاسبات الخاصة بالدقيقة فى حجم كتل الرأسمال وفى تدفقات المداخل المختلفة. وأن يكون هناك جهاز جهوى مرتبط بالحاسوب الآلى مع المؤسسات الإنتاجية والخدماتية بحيث تتنقل المعلومات بشكل منظم من جانب ومن آخر لتحديد حقوق الزكاة مع نسب الواجب فيها. ثم تكون هذه الأجهزة مرتبطة بجهاز مركزى يقوم بإعداد مركبات المعلومات المالية وتحديد جميع مستويات الزكاة بجداول الأوعية والواجبات النسبية حسب النصوص الشرعية القطعية وحسب ما تقتضيه السياسة الشرعية المالية (دون أن تتعارض مع النصوص الشرعية الثابتة).

٢٨- إن بعض الصناعات تتطلب موارد مالية كبيرة، حيث يستحسن أن يرجع تدبيرها للدولة الإسلامية العادلة دون ترخيص لتبعضها للقطاع الخاص الذى يقصد الربح الاحتكارى ويؤثر فى ارتفاع الأسعار. إن الصناعة واجب كفاية بإجماع علماء الإسلام لا تسقط عن تيسر لهم الإبداع فى مجال التصنيع من أفراد وجماعات.

٢٩- للاطلاع بتفصيل وبمنهجية علمية على الوضعية القطاعية أو الوضعية الشمولية للاقتصاد المغربى نحيل القارئ إلى رسالة دكتوراه الدولة تخصص القياس الاقتصادى

## نظام الزكاة المالي وحسن المعاش العام تقرير كمي شمولي في الاقتصاد المغربي

في موضوع الأنظمة التراجعية الحركية بدليين: نمذجة تطبيقية لمدينة القطاعات المغربية للأستاذ غسان حسن، ٢٠٠٢ بكلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، فاس، المغرب.

٣٠- معظم الإحصائيات مصدرها وزارة التخطيط والتوقعات الاقتصادية، ووزارة الاقتصاد والمالية، ووزارة التجارة والصناعة، ووزارة الفلاحة.

٣١- فيما يخص السندات فلا يعتد بها في الزكاة لأن عائدها محدد بشكل مسبق، مما يجعل عوائدها من المال الحرام. أما الأسهم فتستثمر في الأسواق المالية وقيمتها مرتبطة بنتائج الربح أو الخسارة، لكنها لا تغلو مما لا يجيزه الشرع الرباني. ولإعطاء تقدير شمولي لحجم الزكاة الموسع، يمكن الأخذ بعين الاعتبار قيمة الأسهم في الأسواق المالية وأرباحها على قياس زكاة التجارة؛ لأن الأموال في هذه الحالة تنمو بذاتها. وبالنسبة لتقدير مال الحبس أو الوقف فيتطلب دراسة خاصة حتى يتم إدراج قيمته ضمن الموارد المالية للدولة؛ لأن مال الوقف الخيري جزء من المال العام وتدخل في إطار الملكية العامة الموقوفة على المسلمين، وليست فيه زكاة حسب رأي العلماء.

٣٢- المضاعف الحركي أقل من المضاعف السكوني؛ لأن هذا الأخير يحتوي على مجموع التفاعلات الاقتصادية التي تحدث في مدة تزيد على المقد من الزمن. أما المضاعف الحركي فيستعمل نموذج الاستهلاك ولا يدرج مجموع التفاعلات الاقتصادية التي تتجاوز عقداً اعتباراً لقراءة النتائج من عقد لآخر. ويصل الإيراد الكلي إلى (٥٩٨,١) مليار درهم، أي ما يساوي (٢,٧٥٪) من إيرادات الضرائب.

٣٣- من جهة أخرى نعلم أن الإحصاء الإسلامي يعتد بالأشهر القمرية لقوله تعالى: ﴿يَسْأَلُونَكَ عَنِ الْأَهْلِ قُلْ هِيَ مَوَاقِيتُ لِلنَّاسِ وَالْحَجِّ ٤٠٠﴾، (آية ١٨٩ من سورة البقرة). والفرق بين السنة القمرية والشمسية يصل تقريباً إلى عشرة أيام، وبالتالي فهي كل (٣٦) سنة نضيف متوسط زكاة سنة شمسية واحدة. تتضمن السلاسل الزمنية الخاصة بمعطيات الاقتصاد المغربي ما يقارب العقود الثلاثة، فنضيف زكاة سنة شمسية موزعة على كل سنة خلال الفترة الزمنية التي تمتد من ١٩٦٩م إلى ٢٠٠٠م.

٣٤- من جهة أخرى، فإن إدارة الإحصاء تأخذ بعين الاعتبار ما يسمى بالقطاع غير المعلن، والذي يمثل في تكوين الناتج الداخلي الإجمالي نسبة غير مسيرة، قدرتها بعض الدراسات الإدارية بما يزيد على ثلث. كما أن لعمليات الإحصاء العامة معايير لإدراج

#### د. حسن غصان بلقاسم وأ. حسين إهناش على

المؤسسات الإنتاجية، من بينها عدد أدنى للعمال في القطاع الصناعي مثلاً. وفي هذه الدراسة، حيث تقدم تقديراً عاماً وشمولياً لوعاء الزكاة، يفترض أن الأسلوب الإحصائي لا يستوعب المنشآت الصغرى التي تشغل أقل من عشرة عمال، الذين غالباً لا تتجاوز أجورهم الشهرية، ولا حتى أحياناً مداخيل أصحاب هذه المنشآت، النصاب. وبالتالي فإن المركبات المستعملة في قاعدة المعلومات الموسعة، غالباً ما تحققت فيها شروط النصاب في أجزائها.

٣٥- كما أشار إلى ذلك على سبيل المثال أحمد لسان الحق في كتابه "منهج الاقتصاد الإسلامي" صفحة ٢-٢٧٦ إلى ٢-٣٧٧.

٣٦- يشترط في زكاة المعادن ومستخرجات البحر توافر النصاب، والآراء في هذه المستخرجات متعددة تتراوح من غياب الزكاة (كما عند المالكية التي اعتبرته من الملك العام الموقوف على المسلمين) إلى واجب الخمس، ورأى الخليفة الراشدي الخامس عمر بن عبد العزيز أن يؤدي عنها ربع العشر عند بلوغها النصاب. وأما الركاز فيعني المال المدفون بالأرض بفعل الإنسان أو بسبب الحوادث غير العادية. وفي الموطأ للإمام مالك بن أنس برواية محمد بن الحسن الشيباني صفحة ٧٣٩، سئل الرسول صلى الله عليه وسلم ما الركاز؟ فقال: (المال الذي خلقه الله يوم خلق السماوات والأرض). ويقول الرسول عليه الصلاة والسلام في حديث صحيح رواه البخاري بشرح فتح الباري لابن حجر صفحة ٢٨٩-٢: (في الركاز الخمس). ولا تتوقف زكاة الركاز على النصاب لدى الأئمة أبي حنيفة ومالك وأحمد، كما لا تتوقف على مرور الحول لدى الجميع. اليوم تجلب الثروات الطبيعية في العالم الإسلامي العربي خصوصاً أموالاً كثيرة، فيكون الخمس كلما دعت الضرورة الشرعية لتوسيع وعاء الزكاة للحفاظ على تماسك الأمة الإسلامية وتقويتها وكذلك رعاية المصالح العامة وحماية الحقوق الاجتماعية.

٣٧- نجد أن أول من شرع في الإسلام زكاة الواردات من سلع وخدمات هو الفاروق عمر بن الخطاب، بعد أن استشار الصحابة وأجمعوا على موافقته. تقع هذه الزكاة على ما يدخل بلاد الإسلام من عروض التجارة الشرعية بعد أدنى للبضائع الواردة بالنصاب المحلي. وتتراوح نسبة زكاة الواردات من ربع العشر إلى العشر، وذلك حسب قواعد تنظمها المصلحة العامة للأمة الإسلامية ويراعى معاملة المثل مع مختلف الدول.

٣٨- دون اعتبار الحول في الأرباح، لأنها من المال المستفاد.

### نظام الزكاة المالى وحسب المعاش العام تفسير كمى شمولى فى الاقتصاد المغربى

٣٩- عنى تقويم قيمة كل السلع المدة للبيع بعد مضى سنة كاملة. ويكون هذا التقويم بمنزلة المعدل الدورى خلال السنة من عروض التجارة البالغة التصاب. قبل أن نستقبل السنة الجديدة يؤدى واجب الزكاة على الرأسمال التجارى المقوم وعلى مجموع الأرباح خلال السنة الماضية. لا تدرج الآلات والمعدات التقنية، التى يستعان بها فى الأعمال التجارية. أما القطاع الصناعى فيدخل فى إطار زكاة المستغلات، وتقع على ما تم إنتاجه قصد البيع دون اشتراط مضى الحول؛ لأن الزكاة تجب فى الإيراد لا فى أصل الرأسمال كما هو الشأن فى الرأسمال التجارى المحض.

٤٠- نفترض أن معظم الودائع تلعب دور الادخار، لأن المؤمنين حقاً يمتنعون، عملاً بالشريعة المالية الإسلامية، عن فتح حسابات لأجل فى إطار نظام مالى ريوى ويدخرون عبر حسابات جارية. إن نظام الزكاة يتطلب إطاراً نظاماً مالياً شرعياً يعمل بمبدأ المشاركة والمضاربة.

٤١- الموطأ لمالك برواية يحيى صفحة ٢٥٩. فتح البارى فى شرح صحيح البخارى صفحة ٢-٢٤٩.

٤٢- مثل تدفقات الأجور أو الرواتب والأرباح وهى أموال مستفادة لا يشترط فيها مضى سنة من الزمن. وذلك لأنها تتركز بعد التوظيف الإنتاجى للرأسمال البشرى وللرأسمال التقنى. نشير لأهمية التفريق بين مال المستفاد ومال الربح: والمستفاد يصطلح عليه شرعياً بالفوائد وهى إما من غير جنس ما عنده من أصول الأموال (مثلاً الميراث والمعطية وغير ذلك)، وإما من جنس ما عنده ولكنه كسب بسبب مستقل (مثل بيع أشياء كانت تستعمل أو ما يسمى الناض أى إذا تحول مال عيناً بعد أن كان متاعاً وغير ذلك). ويدخل فى المستفاد المالى عوائد العمل كالأجور والمرتبات. وفى المذهب المالكى والشافعى يزكى المال المستفاد إن كان نصيباً لحوله ولا يضم إلى المال الذى وجبت فيه الزكاة. أما عند المذهب الحنفى (الذى اعتمد فى قياسه للنضاض على الماشية) والثورى تزكى الفوائد بحول الأصل إذا كان الأصل نصيباً، و حكم المستفاد عندهم كحكم الربح. والرأى الثالث هو مذهب الأوزاعى لما روى عن عبد الله بن مسعود وابن عباس ومعاوية أن الزكاة فى المستفاد حين استفادته.

- وأما مال الربح وهو من جنس ما عنده من أصول، والمرتبط بالمخاطرة والابتكار وهو نتيجة لتوظيف أصول أموال بعينها خاصة فى ميادين التجارة. تقوم علاقة الربح بالمال الأصلى عند المالكية ببناء الربح على الأصل فى الحول، فيزكى الربح بحول

**د. حسن غصان بلقاسم و أ. حسين إهناش على**

الأصل سواء أكان الأصل نصائباً أم لم يكن (انظر الموطأ لمالك برواية يحيى صفحة ٢٤٧). ويرى الحنفية والحنابلة وكذلك الأوزاعي وأبو ثور أن حول الریح هو حول الأصل، إذا كان الأصل نصائباً (انظر المغنى لابن قدامة صفحة ٢-٦٢٦). أما عند الشافعية يكون حول الریح مستقلاً عن حول الأصل. في إطار توسيع مدى التكافل الاجتماعي بزكاة الأزیاح وأصولها، يمكن اعتبار المذهب الشافعي الأقل نجاعة وفعالية بالمقارنة مع باقي المذاهب.

٤٣- حتى لا يتم إدراج نفس الواجب مرتين.

٤٤- مستويات إيراد الزكاة بملايين الدراهم الجارية.



### المراجع

- أبو يوسف (ت ٧٦٢م) - الخراج. القاهرة، ١٩٢٥م.
- الإمام الترمذى (ت ٨٥٩م) - الجامع الصحيح. تحقيق عبد الوهاب عبد اللطيف، دار الفكر بيروت، ١٩٧٤م.
- الإمام البلاذرى (ت ٨٧٧م) - فتوح البلدان. تحقيق رضوان محمد رضوان، دار الكتاب العلمية، ١٩٨٣م.
- ابن حزم الأندلسى (ت ١٠٣٦م) - المحلى. مكتبة الجمهورية المغربية، القاهرة، ١٩٦٧م.
- الإمام الجوينى (ت ١٠٥٨م) - الفياثى. تحقيق عبد العظيم الديب، بدون ناشر، ١٩٨٢م.
- الكاسانى (ت ١١٦٧م) - بدائع الصنائع فى ترتيب الشرائع. شركة المطبوعات العلمية، القاهرة.
- ابن قدامة (ت ١٢٠٠م) - المغنى مع شرح الكبير. دار الكتاب العربى بيروت، ١٩٧٢م.
- أحمد ابن تيمية (ت ١٣٠٨م) - السياسة الشرعية فى إصلاح الراعى والرعية. الوطنية للفنون المطبعية، الجزائر، ١٩٩٠م.
- ابن القيم الجوزية (ت ١٣٢١م) - الطرق الحكمية فى السياسة الشرعية. دار الكتاب العلمية، القاهرة، ١٩٥٣م.
- أبو إسحاق الشاطبى (ت ١٣٧٠م) - الموافقات فى أصول الشريعة. مطبعة المدنى، القاهرة.

♦ بالنسبة للمسابقين من علماء الإسلام وضعنا تاريخ وفاتهم بعد أسمائهم، رحمهم الله جميعاً.

د. حسن غصان بلفاسم وأ. حسين إهناش على

- أبو إسحاق الشاطبي - الاعتصام. تقديم محمد رشيد رضا، طبعة دار المعرفة بيروت، ١٩٨٨م.
- عيسى عبده إبراهيم - الاقتصاد الإسلامي؛ مدخل ومنهج. القاهرة، ١٩٧٤م.
- سيد قطب - العدالة الاجتماعية في الإسلام. الطبعة دار الشروق، طبعة ٧، بيروت، ١٩٨٠م.
- محمد أبو زهرة - التكافل الاجتماعي في الإسلام. الدار القومية للطباعة، القاهرة، ١٩٩٢م.
- محمد شوقي الفنجري - حول الزكاة والضرائب، مجلة منبر الشرق، العدد ٦٢، ١٩٩٢م.
- يوسف القرضاوي - فقه الزكاة. مؤسسة الرسالة، بيروت، ١٩٨٦م.
- أحمد لسان الحق - منهج الاقتصاد الإسلامي في إنتاج الثروة واستهلاكها. الجزء ٢، دار الفرقان، الدار البيضاء، ١٩٨٧م.
- رفيق يونس المصري - أصول الاقتصاد الإسلامي. دار القلم دمشق ودار الشامية بيروت، ١٩٨٩م.
- رفيق يونس المصري - الإسلام والتقود. سلسلة أبحاث مركز الاقتصاد الاسلامي بجامعة الملك عبدالعزيز، جدة، الطبعة ٢، ١٩٩٠م.
- رفيق يونس المصري - بحوث في الزكاة. دار المكتبي للطباعة والنشر والتوزيع بيروت، ٢٠٠٠م.
- منذر قحف - النصوص الاقتصادية من القرآن والسنة. سلسلة أبحاث مركز الاقتصاد الاسلامي بجامعة الملك عبدالعزيز، جدة، الطبعة الأولى، ١٩٩٥م.
- وهبة الزحيلي - زكاة المال العام. دار المكتبي للطباعة والنشر بيروت، ٢٠٠٠م.
- دورية الإدارة العامة

### نظام الزكاة المالي وحسن المعاش العام تغيير كمي شمولي في الاقتصاد المغربي

- محمد فلاح العطار - إنفاق المال في الإسلام. دار صادق للطباعة والنشر بيروت، ٢٠٠٢م.
- المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، البنك الإسلامي للتنمية - دراسات اقتصادية إسلامية، العدد ١، المجلد ٥، ١٩٩٧م.
- إدارة الإحصاء، وزارة التوقعات الاقتصادية والتخطيط - تحليل صورة وحركة الفقر: أسس التخفيف من الفقر، الرياض، ٢٠٠٠م-٢٠٠١م.



# **حدود الالتزام المهني لمراجع الحسابات الخارجى/تجاه العملاء عند استخدامه لأسلوب المصادقات**

---

**الدكتور/ محمد نبيل علام**

**أستاذ ورئيس قسم الحاسبة بالأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا  
البحر قطر**

---



## حدود الالتزام المهني لمراجع الحسابات الخارجى تجاه العملاء عند استخدامه لأسلوب المصادقات

أ.د. محمد نبيل علام

### الملخص:

تناول هذه الدراسة إشكالية أسلوب المصادقات لم يسبق تناولها في الأدبيات المحاسبية المتخصصة في مجال المراجعة. تتلخص الإشكالية، أنه في حالة وجود خلاف حول رصيد المصادقة المرسلة للعميل واعتراض العميل على رسيدها، فهل مراجع الحسابات الخارجى ملزم أو غير ملزم مهنيًا بأن يعلم العميل بما انتهت إليه نتيجة فحصه لهذا الاختلاف؟ لذا تحددت أهداف الدراسة في ثلاثة أهداف تم مناقشتها وبيانها في شأيا البحث والمتمثلة في: رسم حدود الالتزام المهني لمراجع الحسابات تجاه العملاء عند استخدامه لأسلوب المصادقات بوصفه أحد أدلة الإثبات، وبيان وجهات نظر الفريق المؤيد والمعارض بشأن هذه الإشكالية. وعرض وجهة النظر الشخصية للباحث في هذا الخلاف في الرأي.

**منذ** البدايات التاريخية الأولى لظهور علم المراجعة الخارجية على الحسابات وهناك نوع من الاتساق الكامل في الأدب المحاسبى بين علماء هذا الفرع من فروع المعرفة على أن أسلوب المصادقات هو أحد أدلة (أو قرائن) الإثبات التى يستخدمها مراجع الحسابات الخارجى لإبداء رأيه الفنى المحايد عن مدى دقة وصحة وسلامة أرصدة حسابات العملاء بالجهة محل الفحص والتدقيق.

وبعيداً عن القضايا ذات الصلة المباشرة بهذا الأسلوب والتي تشمل العديد من الموضوعات مثل: تحديد نوع المصادقة الواجب استخدامها للتحقق من صحة أرصدة حسابات العملاء سواء أكانت مصادقة إيجابية أو سلبية أو عمياء، وبعبداً كذلك عن نوع القرارات الأخرى ذات الصلة الواجب على مراجع الحسابات

♦ أستاذ ورئيس قسم المحاسبة بالأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا، فرع قطر.

الخارجي اتخاذها سواء بشأن توقيت إرسال هذه المصادقات للعملاء، أو بشأن حجم العينة بالنسبة لمجموع حسابات العملاء، أو بشأن كيفية اختيار مقدرات تلك العينة.

بعيداً عن كل هذه القضايا السابقة، فإن هذه الدراسة - في تقدير الباحث - تتناول إشكالية لأسلوب المصادقات لم يسبق لأحد من علماء المراجعة - في حدود قراءات الباحث وإطلاعاته - أن تناولها بالدراسة والتحليل سواء على المستوى المحلى أو المستوى العالى في الأدبيات المحاسبية المتخصصة لهذا الفرع من فروع المعرفة.

### فكرة البحث وأهدافه:

على الرغم من أن الفكرة التي تدور حولها هذه الدراسة قد تبدو للوهلة الأولى فكرة بسيطة في ظاهرها الفلسفي الأكاديمي، إلا أنها في واقع الأمر إشكالية ذات تأثيرات وتداعيات معقدة في مدلولها العملي الميداني.

فبعد مرور مايزيد عن اثنين وثلاثين عامًا أمضاها الباحث في الحقل الأكاديمي الجامعي قام خلالها بتدريس علم المراجعة الخارجية على الحسابات لأجيال متعاقبة، ومارس خلال هذه الفترة الطويلة المهنة ميدانيًا في الواقع العملي بوصفه مراجع حسابات قانوني وخبيرًا محاسبيًا معتمدًا في ساحات القضاء، إلا أن الباحث واجه في الآونة الأخيرة مشكلة عملية نفع أسلوب المصادقات، لم يسبق أن واجهها، بل ولم يسبق حتى وإن جالت بخاطرهم كفكرة قابلة للتفكير والتأمل يمكن إخضاعها للبحث العلمي. تتبلور هذه الفكرة في جوهرها حول إشكالية حدود الالتزام المهني لمراجع الحسابات الخارجي تجاه العملاء عند استخدامه لأسلوب المصادقات كأحد أدلة الإثبات.

وفي المناقشات العلمية التي دارت بشأن هذه الإشكالية، تباينت بشكل واضح



## حدود الالتزام المهني لمراجع الحسابات الخارجى تجاه العملاء

وجهات نظر المختصين سواء من الأكاديميين أو القانونيين أو الممارسين بين مؤيد ومعارض. ولما كان لوجهة نظر كل فريق من الفريقين - المؤيد والمعارض - حجيتها ووجهتها، فقد عاد الباحث مرة أخرى إلى الأدب المحاسبى باحثاً ومدققاً بين سطور أمهات المراجع والدوريات العلمية الأجنبية والعربية عما يحسم هذا الجدل. وبكل أسف، لم يجد الباحث فى الغالبية العظمى من تلك المراجع أية إشارة على الإطلاق إلى هذا الموضوع، ووجد فى البعض القليل منها مجرد إشارات مقتضبة وردت فى شكل صياغات عامة مسطحة لا تحسم الخلاف فى وجهات النظر حول هذه الإشكالية، ولا تعطى إجابة قاطعة واضحة بشأن هذه الحدود.

بناءً عليه، فإن هذه الدراسة - المختصرة - تستهدف إلقاء الضوء على:

- ما حقيقة الإشكالية المتصلة بحدود الالتزام المهني لمراجع الحسابات الخارجى تجاه العملاء عند استخدامه لأسلوب المصادقات كأحد أدلة الإثبات؟
- ما وجهة نظر الفريق المؤيد؟ وما وجهة نظر الفريق المعارض بشأن هذه الإشكالية.
- ما وجهة النظر الشخصية لكاتب هذا المقال فى هذه الإشكالية؟ وما حججه وأسانيده التى يركز عليها فى بناء وجهة نظره؟

## **هيكل البحث:**

تأسيساً على ما تقدم فإن هذه الدراسة تنقسم إلى ثلاثة أقسام هى:

- المبحث الأول: ما هية حدود الالتزام المهني لمراجع الحسابات الخارجى تجاه العملاء عند استخدامه لأسلوب المصادقات كأحد أدلة الإثبات.
- المبحث الثانى: وجهات النظر المؤيدة والمعارضة.
- المبحث الثالث: حدود الالتزامات المهنية لأسلوب المصادقات - وجهة نظر.

## المبحث الأول - ما هية حدود الالتزام المهني لمراجع الحسابات الخارجى تجاه العملاء عند استخدامه لأسلوب المصادقات؛

بشكل عام، تتلخص إشكالية هذا البحث فى عدم وجود تحديد واضح بالأدب المحاسبى لعلم المراجعة لحدود الالتزام المهني لمراجع الحسابات تجاه العملاء عند استخدامه لأسلوب المصادقات كأحد أدلة الإثبات. ومن ثم فإن إشكالية هذه الدراسة يمكن تلخيصها فى التساؤلات التالية: هل حدود الالتزام المهني لمراجع الحسابات الخارجى تجاه العملاء عند استخدامه لأسلوب المصادقات تقف عند حد إرسال هذه المصادقات للعملاء وتلقى استجاباتهم فقط؟ أم أن مراجع الحسابات الخارجى ملتزم مهنيًا بالرد على العملاء وتقديم الإيضاحات اللازمة لهم، فى حالة إذا كانت استجاباتهم أن الرصيد الصحيح لحساباتهم طرف الجهة محل المراجعة يختلف عن الرصيد الوارد بالمصادقة المرسله لهم من المراجع الخارجى؟

وللتوضيح، فمن البديهي أنه فى الأحوال التى يتفق فيها رصيد العميل وفقاً لما هو مثبت بسجلاته، مع الرصيد الوارد بالمصادقة وفقاً لما هو مثبت بسجلات الجهة محل الفحص، فإن الأمر فى هذه الأحوال لا يثير أى مشكلة، ويصبح لا محل للحديث عن حدود الالتزام المهني للمراجع الخارجى تجاه العملاء.

ولكن إذا ما افترضنا على سبيل المثال، أن مراجع الحسابات الخارجى أرسل لأحد العملاء مصادقة يعلمه فيها أن رصيده طرف الجهة محل الفحص والمراجعة فى تاريخ محدد هو مبلغ (١٠) آلاف ريال مثلاً. وخلال المدة المحددة تلقى مراجع الحسابات الخارجى من هذا العميل ردًا يفيد أن الرصيد الوارد بهذه المصادقة هو رصيد غير صحيح، وأوضح العميل فى رده أن الرصيد الصحيح لحسابه طرف الجهة محل المراجعة فى هذا التاريخ المحدد هو مبلغ (١٠٠) ألف ريال مثلاً.

### حدود الالتزام المهني لمراجع الحسابات الخارجى تجاه العملاء

مهنياً، يفترض أن مراجع الحسابات الخارجى سوف يقوم فور تسلمه لمثل هذا الرد من العميل ببحث وفحص وتحرى أسباب هذا الخلاف والوقوف على مسبباته. ويفترض كذلك أن المراجع سوف يتمكن من الوصول إلى رقم الرصيد الصحيح لحساب هذا العميل فى ضوء ما قام به من فحص مستندى ومراجعة دقيقة لكل تعاملات هذا العميل مع الجهة محل الفحص والمراجعة.

وهنا يبرز التساؤل الحاكم، هل مراجع الحسابات الخارجى عليه التزام مهنى تجاه العميل بأن يعلمه بما انتهت إليه نتيجة فحصه عن مدى صحة أو عدم صحة هذا الرصيد والمسببات التى ولدت مثل هذا الاختلاف بين رصيد كل منهما؟ أم أن مراجع الحسابات الخارجى غير ملزم مهنياً بأن يعلم العميل بما انتهت إليه نتيجة هذا الفحص والتدقيق؟ أو بعبارة أخرى، ما هى حدود الالتزام المهنى لمراجع الحسابات الخارجى تجاه العملاء عند استخدامه لأسلوب المصادقات وذلك فى حالة وجود خلاف حول صحة الرصيد الوارد بالمصادقة؟ هل هذا التزام يقف عند حد إرسال المصادقة واستلام رد العميل عليها؟ أم أن هذا الالتزام يمتد لكى يفرض على المراجع ضرورة الرد على العميل وإعلامه بالرصيد الصحيح؟

تلك التساؤلات السابقة هى - باختصار شديد - الإشكالية المتصلة بأسلوب المصادقات، والنقطة التى تدور حولها هذه الدراسة، والتى لم يتضمنها الأدب المحاسبى لعلم المراجعة الخارجية على الحسابات فى مجال المصادقات.

ولكى يدرك القارئ أهمية وضرة رسم خط واضح لحدود ذلك الالتزام المهنى، فإنه من الأهمية الإشارة هنا إلى أن ذلك المثال الافتراضى السابق كان واقعة حقيقة لخلاف فعلى حدث بين رصيد أحد العملاء وفقاً لما هو مثبت بسجلاته، ورصيده بالجهة محل المراجعة وفقاً لما هو مثبت بسجلاتها ومحدد المصادقة المرسله إليه من المراجع الخارجى، بل إن الاختلاف بين أرصده كل منهما كان بمبلغ ضخيم تجاوز ملايين الريالات. وعلى الرغم من أن هذه الحالة

السابقة بمثل هذا الاختلاف الضخم - بالملايين - هي حالة يمكن القول بأنها غير متكررة الحدوث - أو حتى نادرة الحدوث بهذا الشكل - إلا إنها حدثت بالفعل بسبب بعض الملاحظات والظروف، وكانت بمثابة الدافع والمحرك الأساسي للباحث لدراسة هذا الموضوع.

ففى هذه الحالة الفعلية، تسلم أحد العملاء من أحد مكاتب المراجعة الخارجية الموكول لها مهمة مراجعة حسابات إحدى الجهات مصادقة تفيد بأن رصيد حساب هذا العميل طرف هذه الجهة حتى تاريخ ما هو مبلغ ما. عند رجوع العميل إلى سجلاته اتضح له أن الرصيد الوارد بمصادقة المراجع الخارجى غير صحيح (وفقاً لسجلات العميل). أخطر العميل مراجع الحسابات الخارجى بأن الرصيد الوارد بالمصادقة غير صحيح، وأن رصيد حسابه الصحيح وفقاً لسجلاته طرف هذه الجهة حتى التاريخ المحدد بالمصادقة هو مبلغ آخر - تم تحديده - بخلاف المبلغ الوارد بالمصادقة.

وبعد مرور فترة لم يتلق العميل خلالها أى رد، قام بالاتصال بمكتب المراجع للاستفسار عما تم فى شأن هذا الاختلاف فى الرصيد. أفاد مراجع الحسابات الخارجى بأنه قد قام بفحص وتدقيق هذا الاختلاف بين الرصيد المثبت فى سجلات الجهة محل مراجعته وبين الرصيد الوارد برد العميل - وفقاً للأصول والقواعد المهنية، وأنه قد تمكن بالفعل من تكوين رأى الفنى المحايد بشأن رصيد هذا الحساب، وأنه سوف يضمن تقريره المقدم إلى الجمعية العمومية بالجهة محل الفحص هذا الرأى الفنى المحايد، مع تأكيد من قبل المراجع الخارجى بأن تقريره سوف يتضمن كل ما أثير بشأن ملابسات هذا الاختلاف بكل أمانة وموضوعية وحيادية.

والخلاصة. أن مراجع الحسابات الخارجى - وهنا محل الخلاف فى وجهات النظر - رفض أن يعلم العميل برأيه الفنى المحايد الذى انتهى إليه بشأن صحة أو عدم صحة هذا الرصيد. أو باختصار، فقد أوضح مراجع الحسابات

### حدود الالتزام المهني لمراجع الحسابات الخارجى تجاه العملاء

الخارجى أن حدود التزامه المهني تجاه العملاء عند استخدامه لأسلوب المصادقات تقف فقط عند حد إرسال مصادقات لهم بهدف التحقق من صحة أرصدهم، وتلقى ردود هؤلاء العملاء بشأن مدى صحة أو عدم صحة الرصيد الموضح بالمصادقة المرسله لكل منهم، وما عدا ذلك من أمور فهي لا تقع داخل دائرة التزامه المهني تجاه العملاء.

ووفقاً لما سبق الإشارة إليه، فإن وجهات النظر التي ولدتها المناقشات العلمية التي دارت حول هذا الموضوع بين المختصين سواء من الأكاديميين أو القانونيين أو الممارسين تباينت بين مؤيد لهذا الموقف السابق لمراجع الحسابات الخارجى وبين معارض لهذا الموقف بشأن حدود هذا الالتزام المهني تجاه العملاء فى مثل هذه الحالة.

## **المبحث الثانى - وجهات النظر المؤيدة والمعارضة؛**

### **أولاً - وجهة النظر المؤيدة؛**

يؤيد هذا الفريق الموقف السابق لمراجع الحسابات الخارجى بشأن امتناعه عن إعلام العميل بالرأى الفنى الذى انتهى إليه بشأن صحة أو عدم صحة رصيده طرف الجهة محل المراجعة - كما حدده العميل فى رده على مصادقة المراجع. ويرى هذا الفريق أن هذا الموقف السابق من مراجع الحسابات الخارجى يمثل الالتزام المهني السليم.

تتأسس وجهة نظر هذا الفريق انطلاقاً من حقيقة أن العلاقة التعاقدية التى تحدد التزامات مراجع الحسابات الخارجى بشأن المهمة المكلف بها هى علاقة تعاقدية بين طرفين فقط، طرفها الأول المراجع وطرفها الثانى الجهة محل المراجعة. ولما كان المراجع الخارجى لا تربطه أى علاقة تعاقدية بالعملاء الذين أرسل لهم المصادقات، فإن حدود الالتزام المهني للمراجع الخارجى تجاه هؤلاء

العملاء تقف بالتالى عند حد إرسال مصادقات لهم للتحقق من صحة أو عدم صحة أرصدتهم، وتلقى استجاباتهم بشأن هذه المصادقات المرسله إليهم، ولا يجب أن تتجاوز تلك الحدود هذه النقطة بأية حال.

وينوع من التحديد، فإن وجهة نظر هذا الفريق تركز على الحثثات التالية:

- حيث إن مراجع الحسابات الخارجى قد قام بفحص وتدقيق الاختلاف بين الرصيد المثبت فى سجلات الجهة محل مراجعته وبين الرصيد الوارد برد العميل وفقاً للأصول والقواعد المهنية لعلم مراجعة الحسابات.

- وحيث إن المراجع قد تمكن بالفعل من تكوين رأيه الفنى المحايد بشأن الرصيد الصحيح لهذا الحساب محل الخلاف.

- وحيث إن المراجع سوف يضمن تقريره المقدم إلى الجمعية العمومية للجهة محل الفحص - والتي تعاقبت معه - هذا الرأى الفنى المحايد.

- وحيث إن تقرير المراجع سوف يتضمن كل ما أثير بشأن ملابسات هذا الاختلاف بكل أمانة وموضوعية وحيادية.

فتأسيساً على ما سبق من الحثثات، فإن مراجع الحسابات الخارجى يكون قد أدى عمله مهنيًا على الوجه الصحيح فى حدود بنود التعاقد المبرم بينه وبين الجهة محل المراجعة.

بل أكثر من ذلك، فإن هذا الفريق يرى أن قيام المراجع الخارجى يتجاوز حدود هذا الالتزام والرد على العميل من الممكن أن يعرض المراجع الخارجى للمساءلة القانونية فى مواجهة الجهة محل المراجعة، خاصة إذا كان رد المراجع على العميل يتضمن ما معناه أنه قد قام بفحص ومراجعة رصيد العميل لدى الجهة محل المراجعة، واتضح له أن العميل على حق وأن هناك أخطاء محاسبية بسجلات الجهة محل المراجعة ولدت هذا الاختلاف. إذ يرى هذا الفريق أن قيام المراجع - على سبيل الفرض الجدلى - بإعطاء مثل هذا الرد للعميل يعنى

### حدود الالتزام المهني لمراجع الحسابات الخارجى تجاه العملاء

أن المراجع قد أفضى الأسرار المثبتة بالسجلات التى أثمنتها عليها الجهة محل المراجعة، وخالف بنود العلاقة التعاقدية المبرمة بينهما، مما يمكن أن يوقعه تحت طائلة القانون بتهمة إفشاء أسرار ألحق ضرراً بالجهة محل المراجعة.

ومن ثم يؤكد هذا الفريق أنه ليس من حق المراجع أن يخطر العميل عن صحة أو عدم صحة الرصيد الوارد بترد العميل. بل إن واجب المراجع المهني يحتم عليه ويلزمه أن يمتنع عن إعطاء أى رد للعميل ويلتزم الصمت. ويرون أن علاقة مراجع الحسابات الخارجى بالجهة محل المراجعة فى مثل هذه الأحوال أشبه ما تكون بالعلاقة التى تنشأ بين الطبيب المعالج وأحد مرضاه، وما تحتمه وتفرضه طبيعة هذه العلاقة من التزام مهني على الطبيب بالمحافظة على أسرار مرضاه.

وعلى سبيل المثال، يرى هذا الفريق أن قيام الطبيب بإخطار زوجة أحد مرضاه بأن زوجها مريض بمرض معد خطير يعنى تجاوز هذا الطبيب لحدود التزامه المهني تجاه مريضه، وأن مثل هذا التصرف لو حدث من الطبيب فإنه يوقعه تحت طائلة القانون بتهمة إفشاء أسرار مرضاه، بغض النظر عن مقاصده النبيلة من إفشاء هذا السر. وأن واجب الطبيب فى مثل هذه الأحوال هو فقط أن يخطر الجهات الرسمية المسئولة ذات الاختصاص، إذا ما كان هذا المرض من النوع المعدى الذى يمكن أن يؤثر على الصحة العامة لجموع المواطنين بالدولة.

قياساً عليه، فإذا ما كان مراجع الحسابات عند فحصه وتدقيقه لما ورد بترد العميل اتضح له أن هناك أخطاء محاسبية بسجلات الجهة محل المراجعة، فإن واجبه المهني يحتم عليه ويلزمه بعدم إخطار العميل بهذه الأخطاء، حتى لا يفشى أسرار الجهة محل المراجعة التى أثمنتها على سجلاتها، ويكون واجبه فى مثل هذه الحالة هو فقط أن يضمن تقريره المرفوع إلى الجمعية العمومية للجهة محل المراجعة - بأعبارها الجهة المسئولة ذات الاختصاص - كل ما ورد بشأن هذه الواقعة من ملابسات، وما قام به من إجراءات، وما انتهى إليه من رأى فنى محايد.

والخلاصة، أن هذا الفريق يرى أن حدود الالتزام المهني لمراجع الحسابات الخارجى تجاه العملاء عند استخدامه لأسلوب المصادقات تقف فقط عند حد إرسال مصادقات لهم بهدف التحقق من صحة أرصدتهم، وتلقى ردود هؤلاء العملاء بشأن مدى صحة أو عدم صحة الرصيد الموضح بالمصادقة المرسله لكل منهم، وبشرط أن يضمن تقريره المرفوع إلى الجمعية العمومية بالجهة محل المراجعة هذه الواقعة، وما اتخذه من إجراءات مهنية، وما انتهى إليه من رأى فنى بشأن وجود أو عدم وجود أخطاء محاسبية بالسجلات أدت إلى هذا الاختلاف.

### ثانياً - وجهة النظر المعارضة:

تأسس وجهة النظر المعارضة انطلاقاً من نقطة بداية مؤداها أن مراجع الحسابات الخارجى عندما يتسلم رد العميل بخصوص أن الرصيد الوارد بالمصادقة المرسله إليه هو رصيد غير صحيح - وفقاً لسجلات العميل، فإن مراجع الحسابات الخارجى سوف يكون ملزماً مهنيًا بفحص وتحري أسباب هذا الاختلاف بين رصيد كل منهما، لكى ينتهى إلى رآيه الفنى المحايد. هذا الرأى الفنى المحايد بشكل عام من الممكن أن يكون الرصيد بسجلات الجهة محل الفحص هو الرصيد الصحيح، وأن الرصيد الوارد برد العميل هو رصيد غير صحيح، أو العكس بالعكس.

ومن ثم يرى هذا الفريق أنه لكى يتمكن مراجع الحسابات الخارجى من الوصول إلى مثل هذا الرأى الفنى، فإن الأمر المنطقى والبدهى أن فحص ومراجعة تعاملات العميل مع تلك الجهة لا يمكن أن يكون فحص فى اتجاه واحد فقط (فحص لمستندات الجهة محل المراجعة فقط)، وإنما لا بد أن يكون هذا الفحص وفقاً للأصول والقواعد المهنية لعلم المراجعة الخارجية على الحسابات فحص فى اتجاهين (فحص لما فى حوزة الجهة محل المراجعة من مستندات



### حدود الالتزام المهني لمراجع الحسابات الخارجى تجاه العملاء

لتعاملاتها مع هذا العميل، وفحص فى نفس الوقت لما فى حوزة العميل من مستندات لتعاملاته مع الجهة محل المراجعة).

ومهنياً، فبدون أن يكون فحص المراجع لجميع المستندات المؤيدة للتعاملات التى تمت بين الطرفين هو فحص فى اتجاهين، فإن رأى الذى يمكن أن يتوصل إليه المراجع بشأن هذا الاختلاف يصبح رأياً غير سليم مهنياً، لأنه رأى مبنى على عملية فحص وتدقيق ناقصة. وبشكل أكثر تحديداً، فإن البعض من هذا الفريق يرى أنه إذا ما اكتفى مراجع الحسابات عند فحصه لهذا الاختلاف بتدقيق مستندات طرف واحد فقط، دون الاطلاع على ما فى حوزة الطرف الآخر من مستندات، فإن ما ينتهى إليه المراجع من رأى فنى فى هذا الموضوع يصبح رأياً باطلاً، لأنه قد بنى على إجراءات فحص وتدقيق باطلة.

ومن ثم يرى هذا الفريق أنه إذا ما كان هذا المنطق التحليلى مقبولاً، فإن مؤدى ذلك حتماً أن مراجع الحسابات الخارجى عند تسلمه لرد من العميل يفيد اعتراضه وعدم موافقته على الرصيد الوارد بالمصادقة المرسلة إليه من المراجع، فإن على مراجع الحسابات الاتصال بهذا العميل للاطلاع على ما فى حوزته من مستندات تثبت صحة رقم الرصيد كما يراه العميل.

ترتيباً على ذلك، يرى هذا الفريق أن رأى القائل بأن حدود الالتزام المهني تجاه العميل تقف فقط عند حد استلام رد العميل على المصادقة، وأن هذا الالتزام المهني لا يجب أن يتجاوز هذا الحد، هو فى ضوء هذا التحليل السابق رأى خاطئ من حيث المبدأ. فالأصول والمسلمات البديهية لعلم المراجعة الخارجية على الحسابات تلزم مراجع الحسابات الخارجى فى مثل هذه الحالة أن يقوم بالاتصال بهذا العميل ويطلب منه ما فى حوزته من مستندات مؤيدة لجميع تعاملاته، لمطابقة تلك المستندات مع مستندات الجهة محل الفحص والمراجعة، وصولاً إلى الرصيد الصحيح، وحصراً لأوجه الخلاف بين الاثنين. ومن ثم فإن التزامه المهني لا يقف عند حد استلام رد العميل على المصادقة فقط، وإنما يمتد إلى الاتصال به ويطلب ما فى حوزته من مستندات.

ومن جهة أخرى، يرى الفريق المعارض أن وجهة نظر الفريق المؤيد فيما يتصل بأن واجب مراجع الحسابات الخارجى هو التزام الصمت التام وعدم الإفصاح للعميل عن رأيه الفنى هو تصرف من قبل المراجع يعنى فى نهاية الأمر تحويل أسلوب المصادقات إلى وسيلة ذات هدف آخر بخلاف ما نصت عليه أدبيات علم مراجعة الحسابات من أنها دليل يستخدمه المراجع لتكوين رأيه الفنى المحايد بشأن صحة (إثبات) أو عدم صحة (نفى) أرصدة حسابات العملاء بسجلات الجهة محل الفحص.

فالتزام الصمت التام وعدم الإفصاح، يعنى أن المصادقة قد أصبحت كما لو كانت مجرد وسيلة يستخدمها المراجع الخارجى لتجميع توقيعات من العملاء عن حسابات الجهة محل مراجعته لإثبات صحتها فقط، ولكن احتمال استخدامها فى الاتجاه العكسى لإثبات عدم صحتها يصبح غير وارد. كما يعنى هذا الصمت أيضاً أن تساؤل المراجع الوارد بالمصادقة عن صحة الرصيد لم يكن فى حقيقته تساؤل جدى قصد منه المراجع التعرف فعلاً على صحة أو عدم صحة هذا الرصيد، وإنما كان تساؤل من قبيل استكمال الشكل، ولمجرد إتمام الإجراءات المهنية المنصوص عليها، وكلها أمور لا تتفق مع ما قدمه الأدب المحاسبى لعلم المراجعة الخارجية على الحسابات من الحكمة من استخدام أسلوب المصادقات عند مراجعة حسابات العملاء.

ويشير الفريق المعارض إلى نقطة أخرى ذات صلة بهذا الموضوع وهى أن مراجع الحسابات الخارجى فى حالة تسلمه لرد من العميل موضحاً به خطأ الرصيد الوارد بالمصادقة، فإن المراجع بالطبع سوف يتحرى ويدقق الأمر وينتهى إلى أمر من اثنين هما: إما أن العميل على خطأ، وإما أن العميل على حق. عملياً، إذا تيقن المراجع بناء على فحصه ومراجعته لجميع مستندات التعامل أن العميل على خطأ، فإن التوقع المنطقى أن المراجع فى الغالب الأعم سوف لا يجد أى غضاضة أو حرج فى أن يوضح للعميل بالمستندات خطأه، حيث إن مثل هذا

### حدود الالتزام المهني لمراجع الحسابات الخارجى تجاه العملاء

التصرف من قبل المراجع لا يحمل أى إساءة للجهة محل مراجعته ولا يعد خروجاً على حدود العلاقة التعاقدية بينهما .

ومن ثم يرى هذا الفريق أنه إذا ما كان هذا المنطق التحليلى مقبولاً، فإن مؤدى ذلك حتماً أن مراجع الحسابات الخارجى لا يلتزم الصمت إلا فى حالة واحدة فقط هى حالة إذا كان العميل على حق، وأن الخطأ بالحساب ثابت بسجلات الجهة محل مراجعته . ترتيباً على هذه النتيجة، فإن صمت المراجع هنا وعدم إفصاحه عن تلك الحقيقة للعميل يصبح من الممكن أن يفسر على أنه نوع من التستر على أخطاء الجهة محل مراجعته .

ولما كانت التشريعات المنظمة لمزاولة المهنة فى كل دول العالم قد وفرت للمراجع الخارجى كل الضمانات اللازمة لضمان حياده واستقلاله حتى يتمكن من إبداء رأيه الفنى المحايد دون ضغوط من أى جهة، فإن مجرد وجود احتمال بالتستر على أخطاء الجهة محل المراجعة هو احتمال يلقى بالتأكيد ظلال شك حول مبدأ حياد واستقلال مراجع الحسابات، وهو ذلك المبدأ الذى يلزم مهنيًا أن يظل بعيداً عن أى شبهات باعتباره العامود الفقرى وحجر الأساس لهذه المهنة .

فقدان مراجع الحسابات الخارجى لحياده أو استقلاله، أو حتى وجود مجرد شبهات حول فقدان هذا الحياد والاستقلال يعنى أن رأيه الفنى المحايد الوارد بتقريره النهائى عن عملية الفحص والمراجعة هو رأى مشكوك فى حياده ونزاهته، ولا قيمة له بالتالى، ولا يمكن للغير الاعتماد عليه . فالرأى الفنى لمراجع الحسابات الخارجى كما هو وارد بتقريره النهائى هو فى حقيقة الأمر - وبكل ما تحمله الدقة فى التشبيه من معان - أشبه ما يكون بحكم القاضى، الذى لا يمكن مجرد تصور أنه حكم تشويبه أو تحييط به شبهة انحياز أو هوى أو مصلحة شخصية .

والخلاصة، أن هذا الفريق يرى أن حدود الالتزام المهني لمراجع الحسابات الخارجى تجاه العملاء عند استخدامه لأسلوب المصادقات لا تقف فقط عن حد إرسال مصادقات لهم وتلقى ردود هؤلاء العملاء، وإنما تمتد هذه الالتزامات فى

حالة عدم موافقة العميل على الرصيد الوارد المصادقة إلى عمل فحص مستدى في اتجاهين لجميع تعاملات هذا العميل مع الجهة محل المراجعة، وإعلام العميل بالرصيد الصحيح لهذا الحساب بناء على هذا الفحص، سواء أكان سبب هذا الاختلاف راجعاً إلى خطأ من قبل العميل أو خطأ من قبل الجهة محل الفحص، تأكيداً لمبدأ استقلال وحياد مراجع الحسابات الخارجى.

### المبحث الثالث - حدود الالتزامات المهنية للمراجع الخارجى تجاه العملاء (وجهة نظر):

فى ضوء العرض السابق لوجهات النظر المختلفة - المؤيدة والمعارضة - لحدود الالتزام المهني لمراجع الحسابات الخارجى تجاه العملاء عند استخدامه لأسلوب المصادقات، فإن الباحث يخصص هذا المبحث لعرض وجهة نظره ورأيه الشخصى فى كيفية رسم حدود ذلك الالتزام المهني تجاه العملاء فى مثل هذه الحالة، بكل ما يحمله رأى الشخصى من احتمالات الخطأ والصواب. وتتلخص هذه الرؤية من خلال محاولة الوصول إلى إجابات عن التساؤلات التالية:

#### أولاً- هل حدود الالتزام المهني تقف عند حد تسلم ردود العملاء؟

يتفق الباحث مع وجهة النظر التى تلزم مراجع الحسابات الخارجى فى حالة استلامه لرد من العميل يفيد اعتراضه على الرصيد الوارد بالمصادقة أن يقوم بعمل فحص وتدقيق لهذا الاعتراض فى اتجاهين. الاتجاه الأول عن طريق الاتصال بالعميل وطلب ما فى حوزته من مستندات مؤيدة لجميع تعاملاته مع الجهة محل المراجعة، والاتجاه الثانى مع الجهة محل المراجعة لمطابقة تلك المستندات، وتحرى وحصر أوجه الخلاف بين رصيد كل منهما، وصولاً إلى الرصيد الصحيح.

### حدود الالتزام المهني لمراجع الحسابات الخارجى تجاه العملاء

وستد الباحث فى اتفاقه مع وجهة النظر السابقة هو تطابق تلك الروية تماماً مع الأصول والمبادئ العلمية لعلم المراجعة الخارجية على الحسابات. ومن ثم، فإن الباحث يرى أن رأى القائل بأن حدود الالتزام المهني للمراجع تجاه العميل تقف فقط عند حد استلام رد العميل على المصادقة، وأن هذا الالتزام المهني لا يتجاوز هذا الحد، هو رأى خاطئ من حيث المبدأ. وأن الالتزام المهني للمراجع تجاه العميل يمتد - ويلزم أن يمتد - إلى ما بعد نقطة استلام رد العميل على المصادقة المرسلة له، فى حالة اعتراض العميل على الرصيد الوارد بهذه المصادقة.

### **ثانياً - ما حالات إخطار أو عدم إخطار العميل برصيد حسابه الصحيح؟**

يختلف الباحث مع وجهة النظر القائلة أنه ليس من حق المراجع أن يعلم العميل بصحة أو عدم صحة رصيده، وأن واجبه المهني يحتم عليه ويلزمه أن يمتنع عن إعطاء أى رد للعميل، استناداً على أن علاقة المراجع بالجهة محل المراجعة هى أشبه ما تكون بالعلاقة التى تنشأ بين الطبيب والمريض، وما تحتمه وتقرضه طبيعة هذه العلاقة من التزام مهني على الطبيب بالمحافظة على أسرار المريض.

بداية، فإنه يلزم الإشارة إلى أن العلاقة بين المراجع الخارجى والجهة محل المراجعة لا يمكن تشبيهها بالعلاقة بين الطبيب والمريض. فالمريض لا يلجأ إلى الطبيب إلا إذا كان يعانى من مظاهر أو أعراض غير صحية، أما الجهة محل المراجعة عندما تلجأ لمراجع الحسابات الخارجى ليقوم بفحص وتدقيق حسابات نتائج أعمالها وقوائمها المالية، فإن ذلك يكون بهدف التحقق من مدى دلالة تلك الحسابات والقوائم عن نتائج أعمالها من ربح وخسارة وعن مركزها المالى، وليس لأن الجهة محل المراجعة تعانى من مشكلات مالية أو خلل فى الأداء الاقتصادى وما شابه ذلك من مظاهر أو أعراض غير صحية فى حاجة إلى علاج مهني.

ويفض النظر عن عدم دقة التشبيه السابق، فإن القول بأنه ليس من حق المراجع أن يخطر العميل عن صحة أو عدم صحة الرصيد، وأن واجبه المهني

يحتّم عليه ويلزمه أن يمتنع عن إعطاء أى رد للعميل، فإن النقطة المحورية هنا التى يود الباحث إبرازها هى أن هذا الرأى هو رأى غير مقبول تغلب عليه صفة العمومية، يقفز من المقدمات إلى النتائج دون تحليل منطقى موضوعى يقبله الفكر المتزن للأمور. وفى تقدير الباحث، فإن الوصول إلى تحديد دقيق لحدود الالتزام المهنى للمراجع الخارجى تجاه العميل فى هذا الشأن، يستلزم التفرقة بين ثلاثة احتمالات (أو حالات) - هى على النحو التالى:

#### الاحتمال الأول - خطأ فى رصيد الحساب من جانب العميل:

يفترض هذا الاحتمال، أن المراجع الخارجى بعد قيامه بفحص وتدقيق جميع مستندات الطرفين وفقاً للأصول والقواعد المهنية تمكن من تحديد الخطأ سبب الخلاف، وانتهى رأيه الفنى المحايد إلى أن الخلاف فى رصيد الحساب مرجعه خطأ محاسبى من جانب العميل فى إثبات معاملاته بسجلاته.

فى هذه الحالة فإن من واجب مراجع الحسابات الخارجى أن يرد على اعتراض العميل على الرصيد الوارد بالمصادقة، وأن يعلمه بنتيجة الفحص والمراجعة والرصيد الصحيح لحسابه طرف الجهة محل المراجعة، ويوضح له كذلك مسببات الاختلاف بين رصيد كل منهما، على اعتبار أن سبب الخلاف هو خطأ محاسبى من جانب العميل، ومن ثم فإن التزام الصمت تجاه العميل يصبح تصرفاً من قبل المراجع لا معنى له.

#### الاحتمال الثانى - خطأ فى رصيد الحساب من جانب الجهة محل الفحص - تم تصحيحه:

يفترض هذا الاحتمال، أن المراجع الخارجى بعد قيامه بفحص وتدقيق جميع مستندات الطرفين وفقاً للأصول والقواعد المهنية تمكن من تحديد الخطأ سبب الخلاف، وانتهى رأيه الفنى المحايد إلى أن الخلاف فى رصيد الحساب مرجعه خطأ محاسبى من جانب الجهة محل المراجعة فى إثبات معاملاته العميل

### حدود الالتزام المهني لمراجع الحسابات الخارجى تجاه العملاء

بسجلاتهما. وفى هذه الحالة فإن من حق وواجب مراجع الحسابات الخارجى - وفقاً لما استقرت عليه أصول وقواعد العمل المهني - أن يطلب من الجهة محل المراجعة أن تقوم بتصحيح هذا الخطأ بسجلاتها وفقاً للأصول والقواعد الفنية.

فإذا قامت الجهة محل المراجعة بتصحيح هذا الخطأ المحاسبى، فإن الأمر بالتأكيد يصبح غير دى معنى أن يلتزم المراجع الصمت تجاه العميل، ويصبح من واجب المراجع أن يعلم العميل بالرصيد الصحيح لحسابه طرف الجهة محل المراجعة بعد أن تم تصحيحه. وفى تقدير الباحث، أنه فى مثل هذه الأحوال وحتى لا يتهم المراجع بالإساءة إلى الجهة محل المراجعة، فإنه من الممكن - أو المفضل - أن يكون هذا الإعلام دون توضيح تفصيلى لسبب الخلاف بين الأرصدة، وإنما يكفى أن يوضح المراجع للعميل بشكل عام أن الخلاف بين أرصدة الحسابات قد تم تصحيحه.

ووفقاً لما استقرت عليه أصول وقواعد العمل المهني، فإن تضمين أو عدم تضمين التقرير النهائى لعملية المراجعة ذلك الخطأ، يصبح أمراً متروكاً للمراجع فى ضوء تقديره لمدى جسامته أو عدم جسامته الخطأ الذى تم تصحيحه، ومدى تأثيره على دلالة الأعمال والمركز المالى للجهة محل المراجعة.

### **الاحتمال الثالث - خطأ فى رصيد الحساب من جانب الجهة محل الفحص - ترفض الجهة محل المراجعة تصحيحه:**

يفترض هذا الاحتمال، أن المراجع الخارجى بمد قيامه بفحص وتدقيق جميع مستندات الطرفين وفقاً للأصول والقواعد المهنية تمكن من تحديد الخطأ سبب الخلاف، وانتهى رأيه الفنى المحايد إلى أن الخلاف فى رصيد الحساب مرجعه خطأ محاسبى من جانب الجهة محل المراجعة فى إثبات معاملات العميل بسجلاتها. فى هذه الحالة فإن من واجب مراجع الحسابات الخارجى أن يطلب من الجهة محل المراجعة تصحيح هذا الخطأ بسجلاتها وفقاً للأصول والقواعد الفنية.

فإذا ما رفضت الجهة محل المراجعة تصحيح هذا الخطأ المحاسبي، فإن مراجع الحسابات سيضمن ذلك الأمر بالقطع تقريره النهائي المرفوع إلى الجمعية العمومية. ولكن التساؤل الحاسم هنا يظل هو: هل من واجب - أو حتى من حق - مراجع الحسابات الخارجى فى مثل هذه الحالة أن يقوم بإخطار العميل بما انتهى إليه رأيه الفنى بشأن حقيقة رصيده؟

فى تقديرى، أن الحفاظ على جلال ووقار هذه المهنة وعلى هيبة القائمين على أمورها والمزاولين لها واحترامهم لها ولأنفسهم، يحتم أن تكون الإجابة عن التساؤل السابق بلا تردد هى (نعم)، وذلك للاعتبارات التالية:

- مادام أن المراجع قد كون عقيدته وانتهى رأيه الفنى المحايد عن يقين إلى أن هناك خطأ محاسبياً من جانب الجهة محل المراجعة، وفى ذات الوقت فإن الجهة ترفض تصحيح هذا الخطأ، فإن أمانة حمل مسئولية هذه المهنة تحتم على المراجع أن يفسح عن رأيه الفنى المحايد بشأن تلك الحقيقة إفصاحاً كاملاً لجميع أطرافها وليس إفصاحاً جزئياً لطرف واحد فقط.

- ويتحقق هذا الإفصاح الكامل غير المنقوص إذا ما أعلم المراجع الطرفين بتلك الحقيقة، باعتبارهما الأطراف ذات الصلة المباشرة بهذا الخطأ، وذلك بغض النظر عن وجود أو عدم وجود علاقة تعاقدية بينه وبين أحد هذين الطرفين: الطرف الأول هو الجمعية العمومية باعتبارها جهة الرقابة على أعمال الإدارة بالجهة محل المراجعة، والطرف الثانى هو العميل صاحب الحساب والشخص الذى وقع عليه الضرر المترتب على هذا الخطأ الذى ييقن المراجع من حدوثه.

- وفى تقديرى، أن أى رؤية أخرى لهذا الموقف بخلاف تلك الرؤية السابقة هى رؤية تسقط من حساباتها الجانب الأخلاقى فى هذا العمل المهنى. بل أكثر من ذلك فإن الأمر فى تقديرى إن إسقاط هذا الجانب الأخلاقى هنا وكتمان الحقيقة والتزام الصمت التام فى مثل هذه الأحوال يعنى أن المراجع الخارجى



قد تحول فى ضوء ما تنص عليه تعاليم ديننا الإسلامى الحنيف إلى شيطان أخرس يكتم الحقيقة عن أحد أطرافها، محتتمياً - أو حتى مختبئاً - خلف سياج العلاقة التعاقدية التى تربطه بالجهة محل المراجعة. وفى شأن كاتم الشهادة، يقول المولى سبعمانه وتعالى: ﴿ولا تكتموا الشهادة ومن يكتمها فإنه آثم قبله والله بما تعملون عليم﴾ سورة البقرة - الآية رقم (٢٨٣).

- تأسيساً عليه، فإن وجهة النظر التى ترى أن المراجع إذا ما التزم الصمت تجاه العميل يكون قد أوفى بالتزامه المهنى ما دام أنه قد أخطر الجمعية العمومية فى تقريره بملاحظات الموضوع، هى وجهة نظر جزئية قاصرة وغير أخلاقية. فالمراجع فى هذه الحالة يكون قد أخل بالتزامه المهنى، وكتم الحقيقة عن طرف آخر ذى صلة مباشرة بهذه الحقيقة بحجة عدم وجود علاقة قانونية تعاقدية بينه وبين هذا الطرف، متجاهلاً أن هذا الطرف الذى كتمت عنه الحقيقة من حقه أن يعلم هذا الخطأ باعتباره الطرف الوحيد المتأثر والمتضرر من هذا الخطأ.

- فى تقديرى، أن تصرف المراجع فى هذه الحالة يصبح - إن جاز التشبيه - أشبه ما يكون بتصرف المحامى الذى يقبل الدفاع عن متهم بجريمة ما يعلم هذا المحامى تمام العلم أن موكله قد ارتكبها، ولكنه يتستر عليه ويكتم الحقيقة ويقبل الدفاع عنه للحصول على الأتعاب المحددة وفقاً للعلاقة التعاقدية المبرمة بينهما. فلا جدال فى أن مثل هذا التصرف هو تصرف يتنافى مع أخلاقيات وشرف مهنة المحاماة.

- وبالمثل، فإن التزام المراجع الصمت وكتمان الحقيقة عن طرف من الطرفين اللازم إعلامهما، هو تصرف يحمل فى طياته معانى تتنافى مع أخلاقيات وشرف مهنة المراجعة الخارجية على الحسابات. بل إن مثل هذا التصرف إن أجازه البعض، يحتم علينا وبالضرورة العودة إلى الجذور الفلسفية والهدف الرئيسى الذى ظهرت من أجله هذه المهنة إلى الوجود، للرد على مثل هذه الإجازة.

- فمراجع الحسابات هو وكيل شريف وحكم عادل محايد بين الجهة محل المراجعة من جهة وبين المساهمين والملاك والمستثمرين والدائنين والحكومة والبنوك وجميع أصحاب المصلحة بشكل عام من جهة أخرى. ومن ثم فإن رأى القائل بأن المراجع يكون قد أوفى بالتزامه المهني لمجرد أنه قد أعلم الجمعية العمومية برأية الفنى المحايد كما تضمنه تقريره المقدم لها، هو رأى وإن كان يبعد مراجع الحسابات عن دائرة المساءلة القانونية - إن كان هناك محل لمثل هذه المساءلة القانونية - أمام الجهة محل المراجعة وفقاً لشروط العلاقة التعاقدية المبرمة بينهما، إلا أنه فى أبسط الصور موقف أو تصرف يدخل المراجع أخلاقياً فى دائرة تلقى بظلال شك حول نزاهته وحياده، وتصبح إمكانية اتهام المراجع الخارجى بالتستر على خطأ ويكتتمان حقيقة عن أطراف أخرى تأثرت بهذا الخطأ وذات مصلحة وصلة مباشرة بهذه الحقيقة هى اتهامات ذات معنى مقبول وغير مرفوضة مهنيًا.

- فى ضوء التحليل الموضوعى للاحتمالات الثلاثة السابقة، فإنه يمكن القول بأن مراجع الحسابات الخارجى يجب عليه فى كل الأحوال أن يخطر العميل عما انتهى إليه رأيه الفنى المحايد بشأن رصيد حسابه فى حالة اعتراض العميل على رصيد ذلك الحساب كما حدده المراجع بالمصادقة المرسلة إلى العميل.

- تأسيساً عليه، فإن خلاصة رأى الباحث بناء على كل ما ساقه من حجج وأسانيد هو: أن الحفاظ على جلال ووقار المهنة وهيبة المزاويلين لها والقائمين على أمورها واحترامهم لها ولأنفسهم، يحتم على المراجع عند أدائه لعمله أن يبقى شامخاً معتزاً بنفسه وبمهنته، وأن يتأى بنفسه عن مواطن الشك والشبهات، وأن يترجم كل تلك المعانى بأن يفصح بشكل كامل بناء على ما قام به من فحص دقيق عما تيقن منه وترسخ فى وجدانه وانتهى إليه رأيه الفنى المحايد من حقائق لكل الأطراف، ممن تربطهم أو لا تربطهم به علاقة تعاقدية، طالما أن هذه الأطراف هى أطراف ذات علاقة ومصلحة مباشرة بهذا الرأى الفنى، وأن هذا الرأى الفنى هو الحقيقة ولا شىء خلاف الحقيقة.

## الختام:

ختامًا، فإن الباحث يعلم مقدمًا أن البعض يختلف معه فى وجهة النظر السابقة، خاصة بعض المزاولين للمهنة الذين لا يرغبون فى توسيع دائرة التزاماتهم المهنية وإضافة التزامات أخرى إلى تلك الالتزامات المهنية القائمة بالفعل، وكذا بعض القانونيين الذين دائمًا ينظرون للأمور بحكم خبراتهم العملية ودراساتهم القانونية بشكل عام مجرد بعيدًا عن الخصوصية التى قد تحيط بحالات معينة بذاتها، أو مهن معينة بذاتها.

ولكن الباحث قصد من هذه الدراسة ومن عرض رؤيته ووجهة نظره فى هذا الموضوع أن يفتح باب النقاش حول هذه الإشكالية التى خلا منها الأدب المحاسبى لعلم المراجعة الخارجية على الحسابات، ولتكن هذه الدراسة بمثابة نقطة البداية لجدل ونقاش علمى محايد مستدير بين الأكاديميين والمزاولين والقانونيين والمنظمات المهنية ومراكز البحث العلمى والجهات ذات الاختصاص، ليدلى كل منهم بدلوه، ويأتى كل منهم بحججه وأسانيده، حتى يمكن استكمال النقص فى هذا العلم فى تلك الجزئية.

## المراجع

### أولاً - المراجع العربية:

- د. أبو الفتوح على فضالة، المراجعة، دار الكتب الحديثة، جمهورية مصر العربية، القاهرة، ١٩٩٥م.
- د. أحمد غازي صقر، أصول المراجعة: تأصيل علمي وتطبيق عملي، دار النهضة العربية، جمهورية مصر العربية، المنصورة، ١٩٩٥م.
- د. أمين السيد لطفى، الاتجاهات الحديثة فى المراجعة والرقابة على الحسابات، دار النهضة العربية، جمهورية مصر العربية، القاهرة، ١٩٩٧م.
- د. أمين السيد لطفى، مسئوليات وضوابط مهنة المراجعة والمحاسبة القانونية، دار النهضة العربية، جمهورية مصر العربية، القاهرة، ١٩٩٤م.
- د. جورج دانيال غالى، تطوير مهنة المراجعة لمواجهة المشكلات المعاصرة، الدار الجامعية، جمهورية مصر العربية، الإسكندرية، ٢٠٠١م.
- د. عباس أحمد رضوان، دراسات متقدمة فى المراجعة، دار النهضة العربية، جمهورية مصر العربية، المنصورة، ١٩٩٨م.
- د. عبدالفتاح الصحن، أصول المراجعة، الدار الجامعية، جمهورية مصر العربية، الإسكندرية، ١٩٩٩م.
- د. عبدالمنعم محمود عبدالمنعم، المراجعة: أصولها العلمية والعملية، دار النهضة العربية، جمهورية مصر العربية، القاهرة، ١٩٩٣م.
- د. كمال الدين مصطفى الدهراوى، دراسات متقدمة فى المحاسبة والمراجعة، الدار الجامعية، جمهورية مصر العربية، الإسكندرية، ٢٠٠١م.
- د. مصطفى عيسى خضير، المراجعة: المفاهيم والمعايير والإجراءات، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، الرياض، ١٩٩٦م.

### حدود الالتزام المهني لمراجع الحسابات الخارجى تجاه العملاء

- د. محمد الفيومي، أصول المراجعة، دار النهضة العربية، جمهورية مصر العربية، القاهرة، ١٩٩٩م.
- د. محمد توفيق محمد، دراسات في المراجعة، دار النهضة العربية، جمهورية مصر العربية، القاهرة، ١٩٩٢م.
- د. محمد سمير الصبان، الأسس العلمية والعملية لمراجعة الحسابات، الدار الجامعية، جمهورية مصر العربية، الإسكندرية، ١٩٩٨م.
- د. محمد سمير الصبان، دراسات متقدمة في المراجعة الخارجية، الدار الجامعية، جمهورية مصر العربية، الإسكندرية، ١٩٩٧م.
- د. يحيى حسين عبيد، أصول المراجعة، دار النهضة العربية، جمهورية مصر العربية، المنصورة، ١٩٩٧م.

### ثانياً - المراجع الأجنبية،

- Abraham D. Akresh, Common Ayth about Audit, **Journal of Accountancy**, 1990.
- Alvin A. Arens, **Auditing: An Integrated Approach**, Prentice-Hall International Inc., New Jersey, 1997.
- American Institute of Certified Pubic Accountants, Professional Atandards, **AU Section 110** (SAS No. 1), Responsibilities and Functions of the Independent Auditor, 1974.
- Bahram N. Tandon, **Practical Auditing**, S. Chand & Company Ltd., New Delhi, 2001.
- Committee on Basic Auditing Concepts, A Statement of Basic Auditing Concepts, **Fla., American Accounting Accociation**, 1973.
- Donald H. Taylor, **Auditing: An Assertions Approach**, John Wiley & Sons, New York, 1997.
- Donald Neece, Dan Guy, and Ray Whittington, Illegal Acts: What are the Auditor's Responsibilities?, **Journal of Accountancy**, 1991.
- Eli S. Mason, Public Auditing - No Longer a Profession, **The CPA Journal**, 1994.

- Gene R. Barrett, Is Auditing Becoming the First Truly International Profession, **Journal of Accountancy**, 1992.
- Joseph. E. Connor, Enhancing Public Confidence in the Accounting Profession, **Journal of Accountancy**, 1986.
- Joseph T. Wells, Six Common Myth About Fraud, **Journal of Accountancy**, 1990.
- Linda B. Specht, The Auditor Responsibilities and Environmental Violations, **Journal of Accountancy**, 1992.
- Marshall S. Ronney, Consideration of Fraud in Financial Statement Audit, **The CPA Journal**, 1995.
- Robert A. Mednick, Our Profession in the Year 2000: A Blueprint of the Future, **Journal of Accountancy**, 1988.
- Robert A. Mednick, Reinventing the Audit, **Journal of Accountancy**, 1991.
- Robert K. Elliott, The Future of Audits, **Journal of Accountancy**, 1994.
- Russell E. Pahner, Auditing as a Mature Industry, **Journal of Accountancy**, 1989.
- William B. Boynton, **Modern Auditing**, John Wiley & Sons, New York, 1996.

**الاختلافات الثقافية في نقل المعرفة الخاصة  
بالمنظمات عبر الحدود: إطار عمل موحد**

---

---

**تأليف**

**رابى باجات - بين كيديا**

**بولا هارفيستون - هارى تريانديس**

---

---

**ترجمة الدكتور/إبراهيم بن على الملحم**  
**راجع الترجمة الدكتور/فهد بن معقل العلى**

---

---





● دورية الإدارة العامة  
● المجلد الثالث والأربعون  
● المـــــــعد الأول  
● حـــــــرم ١٤٢٤ هـ  
● مـــــــارس ٢٠٠٣ م

## الاختلافات الثقافية في نقل المعرفة الخاصة بالمنظمات عبر الحدود: إطار عمل موحد ♦

رأى باجات، وبين كيديا - جامعة مفيس  
بولا هارفيستون - كلية بيرى  
هارى تريانيس - جامعة البنيوس  
د. إبراهيم بن علي اللحوم ♦♦  
د. فهد بن معيقل العلي ♦♦♦

يُعرف إلا القليل عن فعالية نقل المعرفة الخاصة بالمنظمات عبر الحدود والتي تتم في بيئات ثقافية متباينة. ونقترح هنا إطار عمل نظرياً؛ لفهم دلالة أربعة من النماذج الثقافية المتعاملة والمحددة وفق بعدى الجماعية-الفردية والأفقية-الرأسية، لإمكانياتها في تعديل فعالية نقل المعرفة الخاصة بالمنظمات عبر الحدود. وباستدرا داعم أساسى لهذا الإطار الجديد من الخطوات التي حققتها الأبحاث مؤخراً في مجال نقل المعرفة، فإننا نستكشف المعاني المتضمنة التي ستعكس على البحوث المستقبلية.

إن مفهوم المعرفة الخاصة بالمنظمات أساساً للتنافس المالى الشامل له أهمية نظرية كبيرة ويتسع ليشمل العديد من فروع المعرفة. ومع التوصل إلى تحسينات

♦ تم ترجمة المقالة من 2,204-221، Vol 27، Academy Of Management Reivew 2002، كما تم تقديم إصدار سابق من هذا البحث في الاجتماع السنوي لأكاديمية الإدارة في بوسطن. ويشكر رأى باجات أعضاء هيئة تدريس جامعة مفيس للجنة الصيفية، التي يمرت العمل في هذا البحث. ونشكر د. ب. م. بهواك وسالى ماكوييد، وكارين مصطفى لاقتراحاتهم المفيدة. ونعبر عن امتناننا أيضاً لألبرت كانيل الابن ومراجى المجلة الذين لم تذكر أسمائهم لملاحظاتهم البناءة.

♦♦ أستاذ الإدارة العامة المشارك وباحث بمركز البحوث بمعهد الإدارة العامة بالرياض.  
♦♦♦ أستاذ الإدارة العامة المساعد ومدير إدارة البرامج الإدارية بمعهد الإدارة العامة بالرياض.

واسعة في تقنيات الاتصال، تخضع الآراء التقليدية لكيفية قيام المنظمات العالمية بنقل المعرفة عبر الحدود الجغرافية والحدود المفروضة سياسياً لتغييرات سريعة. وأشار كل من دافنبورت وبروساك (١٩٩٨) إلى أن عمليات النقل التلقائي وغير المنظم للمعرفة تحدث بشكل روتيني داخل حدود المنظمات وعبرها، سواء أديرَت العملية بشكل فاعل أم لا. وعلى سبيل المثال، عندما ينشد موظف في فرع لشركة عالمية ما هي كوريا، كشركة "آي بي إم"، الحصول على معلومات ومعرفة ذات صلة بكيفية وضع خطة تجارية من زميل له في المركز الرئيسي للشركة في الولايات المتحدة، فهذا يحدث نقل للمعرفة عبر الحدود القومية. وعلى نحو مماثل عندما يطلب مهندس يعمل في أستراليا من زميل له من شركة أخرى لا علاقة له بشركته تقع في البرازيل تقديم معلومات مفيدة له تتعلق بمشروع هندسي تم تصميمه بشكل خاص من قبل البرازيليين، فهذا يحدث أيضاً عملية نقل للمعرفة عبر الحدود.

وضع جويتا وجوفينداراجان (١٩٩١) تصوراً لمفهوم الشركات المتعددة الجنسية بوصفها شبكات من العمليات التجارية منهكة في تدفق المعرفة. وأشار كل من هاريجان (١٩٨٥) وتيس (١٩٨٦) وكوجت (١٩٨٨) إلى أن المنظمات تبحث في الخارج عن "ينابيع من المعرفة" (ليونارد ١٩٩٥) تكون حيوية بالنسبة لأهدافها الإستراتيجية. وبالإضافة إلى ذلك، فإن قدرة المنظمة على البحث عن المعرفة الجديدة والعثور عليها يعتمد على قدرتها على رصد المعرفة الجديدة المكتسبة حديثاً ودمجها وتشريها ضمن قاعدة معرفتها الموجودة لديها (كوهين وليفنزال ١٩٩٠، هاميل ١٩٩١، هانسين ونوهريا وتيريني ١٩٩٩، ليونارد ١٩٩٥).

إن النقل الفعال للمعرفة الخاصة بالمنظمات سيصبح أمراً حاسماً بشكل متزايد في ظل اشتداد المنافسة بين المنظمات المتعددة الجنسية. فالمعرفة الجديدة تشكل الأساس للتطوير الفعال لتصميم المنظمة وتجديدها وللميزة التنافسية (الميدا وغرانت وسونغ ١٩٩٨، دوز ١٩٩٦، ايبيل وارغوت وديفاداس ١٩٩١). ويتطلب فهم إدارة عمليات المعرفة في المنظمات العالمية والمتعددة

### الاختلافات الثقافية فى نقل المعرفة الخاصة بالمنظمات عبر الحدود

الجنسية تطوير نظرات ثقابة جوهريه فى تعقيدات اكتساب المعرفة ونقلها ودمجها .

إن فعالية نقل المعرفة الخاصة بالمنظمات عبر الحدود يتم تيسيرها بصورة عامة من خلال قدرات المنظمات الناقلة والمتلقيه على استخدام آليات مؤسسية ملائمة (مثل اتفاقيات الترخيص وبراءة حقوق الملكية الفكرية .. إلخ) لتحقيق عمليات النقل هذه . وإضافة إلى ذلك، من المهم بالنسبة للمنظمة المتلقيه أن تتمتع بقدرة استيعابية مناسبة للانتفاع من مثل هذه المعرفة (كوهين وليفينزال ١٩٩٠، كيديا ويهجت ١٩٨٨، ليونارد ١٩٩٥، شنكار ولى ١٩٩٩) . لقد قدم عدد كبير من الباحثين (مثل أميدا وآخرون ١٩٩٨، اسكاوا ١٩٩٩، انكين ١٩٩٨، كوت وزاندار ١٩٩٢، لارسون وبينفستسون وهينيركسون وسباركس ١٩٩٨، شنكار ولى ١٩٩٩) نظرات ثقابة فى عملية اكتساب المعرفة وتعبئتها وتطبيقها . ويبدو أننا نعرف الكثير فيما يتعلق بأهمية المعرفة والقضايا المتعلقة بنقل المعرفة الخاصة بالمنظمات عبر الحدود، لكننا نعرف النزر اليسير نسبياً عن دور الاختلافات الثقافية فى مثل هذه العمليات .

وسنبحث فى هذه المقالة عملية نقل المعرفة عبر الحدود بين المنظمات التى تقع فى بيئات ثقافية متباينة (مثل استراليا والبرازيل) . وهذه المنظمات يمكن أن تكون فروعاً لمنظمات عالمية أو متعددة الجنسية (مثل آى بى إم وجنرال موتورز ومايكروسوفت وسامسونغ وسيمنز وتويوتا) أو شركتين عالميتين متميزتين (مثل آبى إم من الولايات المتحدة وميتسوبيشى من اليابان) تعمل فى نقل المعرفة الخاصة بالمنظمات المهمة، ونقوم تحديداً بـ:

- ١- تقديم نموذج لإطار فكرى لنقل المعرفة الخاصة بالمنظمات عبر الحدود يأخذ فى الحسبان بشكل واضح طبيعة الاختلافات الثقافية .
- ٢- تطوير بعض المقترحات التى توضح السيناريوهات المختلفة التى تتصل بفعالية نقل المعرفة .

٢- دراسة الصلة الوثيقة لهذه المقترحات بالبحث المستقبلي في مجال نقل المعرفة.

وينبغي الإشارة هنا إلى أن منهجنا النظرى يهتم بتعقيدات نقل المعرفة التى تتم بين منظمات فى بلدين متميزين يختلفان فى الثقافة. ومع ذلك فنحن ندرك إمكانية وجود اختلافات فى بعض الثقافات فى البلد الواحد، باعتبار أن من النادر أن يكون مفهوم الثقافة وحدة متراسة ومتناغمة بشكل كلى، وقد يتصف بدرجة من التفاوت. وكثيراً ما يحدث نقل المعرفة عبر الثقافات المهنية المتنوعة (كالذى يحدث من المهندسين الذين يصممون السيارات إلى المسوقين المسؤولين عن بيع السيارات إلى المستهلكين)، إلا أن هذا ليس ضمن نطاق هذا البحث. وندرك أيضاً أن نقل المعرفة يمكن أن يحدث بين شركتين فى بيئة ثقافية معينة (مثل نقل المعرفة من آى بى إم إلى أبل للحاسبات الآلية)، بيد أن تركيزنا - كما أكدنا سابقاً - ينصب الآن على التعقيدات النظرية التى تتعلق بعمليات نقل المعرفة عبر الحدود بين منظمات موجودة فى دول مختلفة ذات خلفيات ثقافية متباينة.

### نقل المعرفة الخاصة بالمنظمات عبر الحدود: نموذج لإطار فكرى:

يقترح النموذج الموضح فى الشكل (١) أن فعالية نقل المعرفة عبر الحدود ترتبط بشكل مباشر بنوعية المعرفة المعنية بعملية النقل. بالإضافة إلى ذلك فإن نقل المعرفة يتم تعديله بالآتى: ١- طبيعة نقل النماذج الثقافية، ٢- الأساليب المعرفية للأفراد ذوى العلاقة بعمليات نقل من هذا النوع. وفى صياغتنا، نوعية المعرفة التى يتم نقلها هى أهم عنصر فى الفاعلية. لكن يجدر الإشارة إلى أنه توجد تفاعلات قوية بين النماذج الثقافية والأساليب المعرفية. وبالإضافة إلى ذلك فإن بعض البيئات الثقافية ربما تشجع بعض الأساليب المعرفية التى تكون مسؤولة بشكل فريد عن تطور وتطبيق أنواع معينة من المعرفة الخاصة

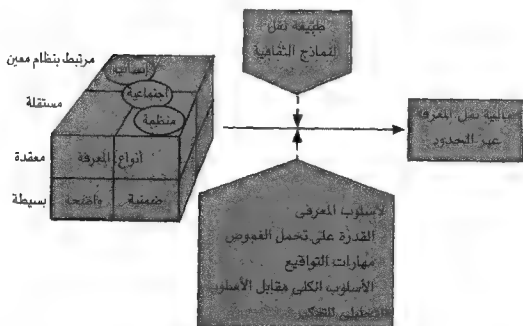
### الاختلافات الثقافية في نقل المعرفة الخاصة بالمنظمات عبر الحدود

بالمنظمات، مقارنة ببيئات ثقافية أخرى قد تركز على أساليب مختلفة. وفي القسم التالي سنبحث أنواع المعرفة ودلالاتها في عمليات النقل عبر الحدود.

### المعرفة وتدفق المعرفة - اعتبارات نظرية:

إن المعرفة أوسع وأعمق وأغنى من البيانات أو المعلومات. فالبيانات تعكس الحقائق الموضوعية غير المترابطة عن الأحداث في عالمنا، في حين أن المعلومات تُنظَّم حول مجموعة من البيانات. وقد عرّف دافينبورت ويروساك (١٩٨٨) المعرفة على أنها مزيج سائل من الخبرة المؤطرة والقيم المهمة والمعلومات المستمدة من السياق وبصيرة الخبير التي توفر إطاراً مناسباً لتقييم الخبرات والمعلومات الجديدة ودمجها.

### الشكل رقم (١) نموذج نقل المعرفة في بيئة عبر الحدود



مفتاح: ← تأثير سببي مفترض ← تأثير معتدل مفترض

تتولد المعرفة من خلال تجارب فريدة وتعلم خاص بالمنظمة من قبل عناصرها الرئيسية، وكثيراً ما تبقى المعرفة متضمنة، ليس في المستندات المكتوبة فحسب، بل في العمل الروتيني والمهام والعمليات والتطبيقات وقواعد السلوك والقيم الخاصة بالمنظمات كذلك. وكما أن المعلومات مستمدة من البيانات، فإن المعرفة تستمد من المعلومات، وذلك من خلال وضع المعلومات ضمن سياق ومقارنتها بمعيار قائم، ومن خلال دراسة النتائج التي يمكن أن تؤثر بها مجموعة معينة من المعلومات على أعمال المنظمة وقراراتها الفورية والبعيدة المدى. وقمنا بتبني تعريف دافينبورت وبروساك الذي يستحوذ في رأينا على ماهية مفهوم المعرفة، وما يمكن أن تفعله المعرفة للمنظمات.

وعلى الرغم من أن مصطلحي المعلومات والمعرفة كثيراً ما يستخدمان بشكل تبادلي، فينبغي علينا أن نفرق بوضوح بينهما، فالمعرفة يتم ابتداعها أو إعادة بنائها أو تغييرها من أجزاء من المعلومات ذات الصلة وغير ذات الصلة، إلى درجة أن المعلومات تتمتع بالنوع الصحيح من الإشارات التي تكون مساعدة على تكوين المعرفة في ذهن المتلقي. وأشار كل من نوناكا (١٩٩٤) ونوناكا وتاكيوشي (١٩٩٥) إلى أن المعرفة يتم ابتداعها وتنظيمها ونقلها بواسطة نماذج التزام وإيمان حاملها ومتلقيها، والذين يقومون بنقل أوضاعهم الثقافية الخاصة من القيم ويضعون مرجعيتها. والمتلقى - وليس المرسل - هو الذي يقرر ما إذا كان التواصل الذي يتلقاه يولد معلومات جديدة أو معرفة ملموسة أم لا.

وأشار كل من دي لونج وفاهي (٢٠٠٠) إلى أن المصدر الرئيسي للارتباك بشأن المعرفة وإدارة المعرفة يمكن تبديده إذا أدركنا أنه يوجد على الأقل ثلاثة أنواع متميزة من المعرفة: وهي المعرفة الإنسانية والمعرفة الاجتماعية والمعرفة المنظمة. وتشكل المعرفة الإنسانية كل ما يعرفه الأفراد أو يعرفون طريقة القيام به، وهي تتجلى في مهارات مهمة، وعادة ما تشمل كلاً من المعرفة الواضحة (مثل الرسوم الهندسية المعمارية) والمعرفة الضمنية (مثل إسداء النصح إلى زميل أصغر سناً). ويمكن أن تكون متعلقة بمفاهيم معينة أو تجريدية في توجهها.

### الاختلافات الثقافية في نقل المعرفة الخاصة بالمنظمات عبر الحدود

وتوجد المعرفة الاجتماعية في العلاقات بين الأفراد أو في داخل المجموعات. والمعرفة الاجتماعية أو الجماعية تكون ضمنية بشكل كبير، وتتألف من مبادئ سلوك ثقافية توجد كنتيجة للعمل معاً، وتنعكس سماتها البارزة في قدرتنا على التعاون وتطوير علاقات تعاملنا فيما بيننا. والمعرفة المنظمة تكمن في الأنظمة والعمليات والأحكام والعمل الروتيني ضمن المنظمات. ووفقاً للكاتبين دي لونغ وفاهي، فإن المعرفة من هذا النوع تكون واضحة ومبنية على قواعد، ويمكن أن توجد بشكل مستقل عن المطلعين من الأشخاص (جليزر ١٩٩٨). ولقد تبيننا هذا التصنيف في بناء نظريتنا لنقل المعرفة الخاصة بالمنظمات عبر الحدود.

ولقد قمنا بتحليل هذه الأنواع الثلاثة من المعرفة وفقاً للأبعاد الثلاثة للمعرفة، كما اقترحها من قبل جارود ونايار (١٩٩٤): المعرفة البسيطة مقابل المعقدة والواضحة مقابل الضمنية، والمستقلة مقابل المتعلقة بنظام معين. وقد قام المؤلفان بتبني تصور سابق لويتنر (١٩٨٧) ووضعاً خطوطاً عريضة لأهمية هذه الأبعاد الثلاثة للمعرفة. البعد الأول - وهو البساطة مقابل التعقيد - وثيق الصلة بعمليات تبادل المعرفة عبر الحدود. فالمعرفة المعقدة تستدعي مقداراً أكبر من الشكوك السببية، وبالتالي فإن مقدار المعلومات الحقيقية المطلوبة لإيصال مثل هذه الأنواع من المعرفة بشكل كامل ودقيق أكبر مما ستكون الحال عليه مع أنواع المعرفة البسيطة. ويمكن إقتناص المعرفة البسيطة بقليل من المعلومات، ولذلك فنقلها سهل نسبياً.

ويتعلق بعد المعرفة الواضحة مقابل الضمنية بمدى كون المعرفة مبنية بوضوح أو مضمومة ضمناً. فبولاني (١٩٥٨) يقول إننا نعرف أكثر مما نظن. فالمعرفة كثيراً ما تكون شخصية في طبيعتها بشكل عال، ويصعب توصيلها (بولاني ١٩٥٨)، ومتخصصة إلى حد بعيد، ولا تعطى قيمة كبيرة أو تباع بسهولة في السوق الخارجية (جيمواط ١٩٩١). ويتطلب نقل المعرفة الضمنية بيئة أغنى ووسائل أغنى؛ لأن المعرفة الضمنية تتطلب أكثر من مجرد تصنيف (أي فهرسة).

وتكون في أحوال كثيرة متأصلة في داخل العمليات الإدراكية للفرد، أو مغروسة بعمق في العمليات الروتينية وغير الروتينية في الثقافة والقيم النادرة الخاصة بإحدى المنظمات (داغت ولانغيل ١٩٨٦)، وهناك أوجه غموض سببي مهمة تحيط بها (زولانسكي ١٩٩٦). ويكون الغموض السببي حاضراً عندما يكون من غير الممكن اختصار المعرفة بسهولة على شكل قائمة دقيقة من العوامل لإعادة إنتاج المعرفة وتطبيقها. لكن المعرفة الواضحة يمكن أن تصنف وتقل بسهولة نسبية. فعلى سبيل المثال يمكن نقل المعرفة الواضحة عندما تخطر المنظمة المرسل المنظمة المتلقيّة بقواعد حفظ سجلاتها، والتي تحدد أي السجلات ينبغي حفظها، وكيف يتم الحفاظ عليها (سيرت ومارش ١٩٩٢).

ويمال البعد الثالث المعرفة ذات الصلة المستقلة مقابل المتعلقة بنظام معين، أي مدى تأصل المعرفة في البيئة التنظيمية. والمعرفة المستقلة يمكن أن توصف بعد ذاتها، في حين أن المعرفة المتعلقة بنظام معين يجب أن توصف بالعلاقة مع كمية من المعرفة موجودة في المنظمة الناقلة.

ويمكننا باستخدام هذه الأبعاد تصور المعرفة الإنسانية إما على أنها بسيطة أو معقدة، وإما على أنها ضمنية أو واضحة أو ضمنية وواضحة، وبصورة أكثر عمومية إما على أنها مستقلة أو متعلقة بنظام معين. ويمكن أن تكون المعرفة الاجتماعية إما بسيطة أو معقدة، وهي بشكل واسع ضمنية ومتعلقة بنظام معين في صفتها. والمعرفة المنظمة إما بسيطة أو معقدة، وهي عادة أميل إلى الوضوح من الضمنية، وبشكل واسع تكون متعلقة بنظام معين في صفتها. والمعرفة "الصعبة" (زولانسكي ١٩٩٦)، والتي هي أكثر تعقيداً وضمنية وتعلقاً بنظام معين، أكثر صعوبة في نقلها، بغض النظر عن الاختلافات الثقافية. إن بعض الأخطار من المعرفة الإنسانية والاجتماعية والمنظمة يمكن أن تتصف بصفة المعرفة الصعبة، وتصبح أكثر صعوبة في نقلها، بصرف النظر عن الاختلافات الثقافية بين المنظمات المتعاملة.



### الاختلافات الثقافية في نقل المعرفة الخاصة بالمنظمات عبر الحدود

وأشار كل من جارود ونايار (١٩٩٤) إلى أن وضعية المعرفة في كل من الأبعاد الثلاثة تؤثر على مقدار المعلومات المطلوبة لوصفها، ومقدار الجهد المطلوب لنقلها. وبالتالي إذا كان نوع المعرفة (إنسانية واجتماعية ومنظمة) التي يجرى نقلها هو النوع الضمني والمعقد والمتعلق بنظام معين، فإن نقلها واستيعابها يصبح أكثر صعوبة. وتعتبر نظريات داهنبورت ويروساك (١٩٩٨) في السرعة (أي السرعة التي تتحرك بها المعرفة خلال المنظمة) ودرجة اللزوجة (أي غزارة المعرفة أو كثافتها) مفيدة إذا أخذت في الاعتبار في هذا الشأن. ويتفوق الاتصال بواسطة الحاسب الآلي في تعزيز سرعة نقل المعرفة. ولكن مسألة درجة اللزوجة أكثر تعقيداً؛ فاللزوجة تتأثر بعدد من العوامل المعرفية والخاصة بالمنظمة، وخاصة بأسلوب النقل. فالمعرفة المنقولة من خلال عملية طويلة من التدريب أو التعليم الخاص تتميز بلزوجتها العالية، مع اكتساب المتلقى لمقدار مهم من المعرفة الضمنية، لكن لا يتم ذلك إلا بعد فترة طويلة من الزمن.

إن كلاً من هذه المقاييس لعملية نقل المعرفة الفاعلة تتأثر عندما تتعلق المعرفة المتضمنة بمنظمات متعاملة تقع في بيئات ثقافية متباينة. ويقودنا النقاش السابق إلى مقترحنا الرئيسي.

### **المقترح الأول:**

يعتبر نقل المعرفة الخاصة بالمنظمات عبر الحدود أكثر فعالية فيما يتعلق بكل من السرعة ودرجة اللزوجة عندما تكون نوعية المعرفة (أي إنسانية أو اجتماعية أو منظمة) التي يجرى نقلها بسيطة وواضحة ومستقلة، وعندما ترتبط عمليات النقل هذه ببيئات ثقافية مماثلة. وبالمقابل يكون النقل أقل فعالية عندما تكون نوعية المعرفة التي يجرى نقلها معقدة وضمنية ومرتبطة بنظام معين وترتبط ببيئات ثقافية متباينة.

## طبيعة النماذج الثقافية للتعامل:

إن الثقافة بالنسبة للمجتمع كالذاكرة بالنسبة للفرد (تريانديز ١٩٩٤، ١٩٩٥، ٢٠٠٠). وكما هو موضح في نموذجنا (الشكل ١)، فإن الاختلافات بين النماذج الثقافية للمجتمعات التي تقع فيها المنظمات تمارس تأثيرات تعديلية قوية المفعول. وقد وضعنا مفاهيم للنماذج الأربعة كالتالي: الفردية الرأسية والفردية الأفقية، والجماعية الرأسية والجماعية الأفقية.

ورغم أن الأبعاد الأخرى للاختلافات الثقافية لها صلة وثيقة بتحليل نقل المعرفة الخاصة بالمنظمات عبر الحدود، فإننا ركزنا على دور الجماعية - الفردية الأفقية والرأسية في تعديل تأثير نقل المعرفة. والتركيبات الفردية والجماعية كانت بارزة في علوم المنظمات التي جاءت بعد العمل الأساسي لهوفستيد (١٩٨٠، ١٩٩١). ولقد ناقش عدد من العلماء (إيرلي وجيبسون ١٩٩٨، إيرلي وإيرلي ١٩٩٣، هوفستيد ١٩٨٠، ١٩٩١، ١٩٩٤، تريانديز ١٩٨٩، ١٩٩٠، ١٩٩٤، ١٩٩٥، ١٩٩٨، ٢٠٠٠) بأن بعد الفردية - الجماعية للاختلاف الثقافي هو الصفة الأكثر تمييزاً من حيث قيام المجتمعات المختلفة في العالم بتحليل السلوك الاجتماعي ومعالجة المعلومات.

إن الفردية والجماعية نموذجان اجتماعيان يحددان متلازمات ثقافية (إيرلي وجيبسون ١٩٩٨، هوفستيد ١٩٨٠، ١٩٩١، تريانديز ١٩٩٤، ١٩٩٥، ١٩٩٨) هي أنماط مشتركة من المعتقدات والمواقف ومبادئ السلوك والقيم وهلم جرا، والمنظمة كفكرة رئيسية واحدة. إن بعض الدول أكثر فردية بشكل واضح من بعض الدول الأخرى في توجهاتها. ويمكن تعريف الفردية على أنها نمط اجتماعي يتألف من أفراد روابطهم غير متينة، وينظرون إلى أنفسهم على أنهم مستقلون عن المجموعات، ويحفزهم اهتمامهم واحتياجاتهم وحقوقهم وعقودهم الخاصة بهم. لكن الجماعية يمكن تعريفها بأنها نمط اجتماعي يتألف من أفراد يتمتعون بروابط متينة ويرون أنفسهم أفراداً ينتمون إلى مجموعة واحدة أو أكثر

(مثل الأسرة وزملاء العمل والمجموعات الداخلية والمنظمات والقبيلة) تحفزهم مبادئ السلوك والواجبات والالتزامات المفروضة من المجموعات. ويميل الناس لإعطاء الأولوية لأهداف هذه المجموعات على حساب أهدافهم الشخصية. ويركز الناس من ثقافة معينة على أجزاء مختلفة من المعلومات من جزء مركزي معين المعرفة ويمانيونه، وهم يمتقدون بصحة أساليب تفكيرهم عن أنفسهم ومجموعاتهم بشكل تام، ولا يشكون في شرعيتها (تريانيز ١٩٩٤، ١٩٩٥، ١٩٩٨).

تؤثر الفردية والجماعية بشكل قوى على طرق التفكير. وتؤثر بشكل خاص على كيفية معالجة أعضاء عملية ثقافية كتلة من المعلومات والمعرفة وكيفية استخدامها. وهم يقدمون قاعدة لمأينة الحقل الخاص برسالة معينة، ولدى الوزن الذى يجب أن يمنحونه لما تمت معانيته، وما هى العلاقات بين حقول الرسائل المختلفة، وكذلك ما هى المعلومات التى يجب معانيته وما نوع الارتباطات الموجودة بالفعل مع بنود وحقول المعرفة.

إن اهتمامنا في دراسة الدور التعديلى لهذه النماذج الثقافية الأربعة كالاتى: أولاً، يوجد دليل (مثل ماركوس وكيتاياما ١٩٩١، ماركوس، كيتاياما وهيمان ١٩٩٦) بأنه لدى معالجة المعلومات المعالجة يفكر الناس في الثقافات الفردية في "الذات" المستقلة عن البيئة الاجتماعية المباشرة، وينظرون إلى كل معلومة بوصفها مستقلة عن بيئتها. وينظر الناس في الثقافات الجماعية إلى "الذات" على أنها تعمل بشكل متداخل مع آخرين ذوى اعتبار في البيئة الاجتماعية المباشرة، ويبحثون عن أدلة سياقية في كل معلومة (كاغيتسيباتي ١٩٩٧، ١٩٩٨).

ثانياً، عندما تتعلق المعرفة بمعلومات عن تاريخ المنظمة أو أنماط التزاماتها أو مبادئها السلوكية أو مجموعاتها الداخلية والخارجية، فإن هناك احتمالاً أكبر في أن يولى الناس في الثقافات الجماعية مزيداً من الانتباه لتلك المعرفة. وفيما يتعلق بالاهتمام بهذه المعرفة واستيعابها وتطبيقها، فإن الجماعيين أكثر حساسية نحو مثل هذه الأنواع من المعلومات المحددة بالسياق. وبالمقابل هناك احتمال

أكبر في أن يركز الناس في الثقافات الفردية على المعرفة عندما تتعلق بالصفات الشخصية، مثل الشخصية والمعتقدات والمشاعر والمواقف تجاه حدث أو شيء أو شخص ما. وبالمقارنة بالجماعيين، فإن الفرديين يهتمون أكثر بالعقلانية عندما يقومون بنقل المعرفة أو تلقيها (بهاوك ٢٠٠١، تريانديز ١٩٩٨).

ثالثاً، يركز الجماعيون، في إدراك المراد من الأحداث، على المعلومات والمعرفة التاريخية والسياقية أكثر من الفرديين. والاحتمال أقل بالنسبة إلى الناس في الثقافات الجماعية مما هو بالنسبة إلى الفرديين في أن يؤكدوا أهمية المعلومات المكتوبة والمصنفة، والاحتمال أقل بالنسبة إليهم مما هو بالنسبة إلى الفرديين في أن يتجاهلوا مثل هذه المعلومات. وفي المقابل فإن الناس في المجتمعات الفردية يولون اهتماماً أكبر للأهداف الشخصية على حساب الأهداف الجماعية ويشددون على التحليل العقلاني على حساب المعلومات السياقية والتاريخية. ويبحث الفرديون عن المعلومات في صيغتها السياقية، ويركزون على أهمية المعلومات بشكلها المكتوب والتصنيفي، وهم أكثر استعداداً لقبول مثل هذه المعلومات (كاشيتسياسي ١٩٩٧، تريانديز ١٩٩٠، ١٩٩٥، ١٩٩٨).

رابعاً، يعتبر الناس في الثقافات الرأسية أن "أنفسهم" تختلف عن غيرها في مركزها الاجتماعي، في حين أن الناس في الثقافات الأفقية يعتبرون أن "أنفسهم" مساوية لغيرها إلى حد ما (بهاوك ٢٠٠١، شين، ميندل وهنت ١٩٩٧، تريانديز ١٩٩٥، ١٩٩٨، تريانديز وبهاوك ١٩٩٧). وفي الثقافات الرأسية تحدث معالجة المعلومات والمعرفة وفقاً لترتيبات هرمية في داخل المنظمة، مع تمتع العاملين في المستويات العليا للمنظمة بأسبقية الوصول إلى المعلومات والمعرفة المهمة المستمدة من المصادر الخارجية. وقد يتمتع هؤلاء أيضاً بسلطة تقرير متى وكيف ينبغي نشر مثل هذه المعلومات والمعرفة. ومن المهم الإشارة إلى أنه عند إجراء هذه الأعمال في المنظمة، قد لا يكون من الضروري أن يمتلك الرئيس الإمكانات الفنية المناسبة لاتخاذ هذه القرارات. لكن كونه في مرتبة وظيفية أعلى في منظمة تقع في مجتمع يتصف بالرأسية يمكنه من أن يتمتع بمثل هذه

الحقوق والمزايا. ويأخذ استخدام اللغة أشكالاً مختلفة في أوضاع مختلفة في المجتمعات الرأسية، حيث نجد أن صيغ ومضامين عبارات التحية والرسائل تتفاوت وفقاً لمنزلة المتلقى. وبمعنى آخر، فإنه عندما يتم تركيب بعد الرأسية - الأفقية على بعد الفردية - الجماعية يحصل الواحد منا على فهم أفضل للكيفية التي يمكن أن تنتقل بها المعلومات والمعرفة وتعالج بشكل انتقائي من قبل أعضاء المجتمعات الذين يختلفون على امتداد هذين البعدين.

إن الأبعاد الرأسية والأفقية تكون مطلوبة عند القيام بنقل المعرفة عبر الحدود؛ لأن عملية الاتصال تجري بشكل مختلف عندما يكون المجتمع رأسيًا (يتم ذلك بشكل رئيسي من القمة إلى القاعدة) منه عندما يكون أفقيًا (تتم عملية الاتصال في كل من الاتجاهين - من القمة إلى القاعدة ومن القاعدة إلى القمة). وعلاوة على ذلك، يتواصل المرء في الجماعية مع أفراد في الجماعة الداخلية، وقد يكون هؤلاء أشخاصًا قليلين جدًا داخل المنظمة. أما في الفردية فيتواصل المرء مع أي شخص في المنظمة. لذلك فمن المفترض أن يكون الاتصال أكثر انتشارًا في داخل الثقافات الجماعية الأفقية.

وقبل وصف دور الأنماط الثقافية المميزة (في ما يتعلق بالجماعية والفردية والأفقية والرأسية) في عمليات النقل عبر الحدود، نبهت أولاً دور الفردية مقابل الجماعية في هذه العمليات. ويصور الجدول (١) نقاط التركيز النسبية للأبعاد الثلاثة للمعرفة (أي البسيطة مقابل المعقدة، والضمنية مقابل الواضحة، والمستقلة مقابل المتعلقة بنظام معين) في المجتمعات الفردية والجماعية. وبين أنه في حين أن الناس لا يختلفون فيما يتعلق بتفضيلاتهم لمعالجة أي من أنواع المعرفة البسيطة أو المعقدة، فالناس في الثقافات الفردية يركزون على المعرفة الواضحة، في حين نجد الناس في الثقافات الجماعية يركزون على المعلومات والمعرفة الضمنية. ويفضل الناس في الثقافات الفردية المعرفة المستقلة عن سياقها، في حين أن الناس في الثقافات الجماعية يفضلون المعرفة المتعلقة بنظام معين أو المعرفة ذات الدلالة السياقية. وهذا يقودنا إلى مقترحنا الثاني.

### الجدول رقم (١)

التركيز النسبي للأوجه المختلفة للمعرفة من قبل الناس في الثقافات الجماعية والفردية

أبعاد المعرفة	ثقافات جماعية	ثقافات فردية
بسيطة مقابل معقدة	لا تفضيل لمعالجة المعرفة البسيطة أو المعقدة	
ضمنية مقابل واضحة	واضحة	ضمنية
مستقلة مقابل متعلقة بنظام معين	مستقلة	متعلقة بنظام معين

### المقترح الثاني:

إن المنظمات الواقعة في ثقافات فردية أكثر قدرة على نقل واستيعاب المعرفة (أي المعرفة الإنسانية أو الاجتماعية أو المنظمة) التي تكون أكثر وضوحاً واستقلالية. وبالمقابل فإن المنظمات الواقعة في ثقافات جماعية أكثر قدرة على نقل واستيعاب المعرفة التي تكون أكثر ضمنية وتعلقاً بنظام معين.

وفي هذا المقترح نثبت أنه لا توجد فوارق جوهرية بين الناس في الثقافات الفردية والجماعية في معالجة المعرفة البسيطة مقابل المعقدة. وهذا يعني أنهم فعالون أو غير فعالين بشكل متساو في معالجة هذين النوعين من المعرفة. وفي القسم التالي سنبحث دور الأنماط الثقافية الأربعة في تعديل تبادل المعرفة.

### نقل المعرفة فيما بين الأنماط الثقافية الأربعة:

عن طريق دمج مفاهيم الفردية والجماعية مع بُعدَي الأفقية والرأسية، نتوصل للأنماط الثقافية الفردية الأفقية والفردية الرأسية والجماعية الرأسية والجماعية الأفقية. وعمل تريانديز (١٩٩٤، ١٩٩٥، ١٩٨٨) وتريانديز وبهاوك

### الاختلافات الثقافية في نقل المعرفة الخاصة بالمنظمات عبر الحدود

(١٩٩٧) هذه التمييزات بناء على أساس التمييز بين تأويلات "الذات" المستقلة مقابل المتبادلة الاعتماد والمتماثلة مقابل المختلفة (ماركوس وكيثاياما ١٩٩١، ١٩٩٤، ماركوس، مولالي وكيثاياما ١٩٩٧). إن الرأسية تتعلق بنزوع الشخص للتمييز (أي الاختلاف) عن الآخرين. ويرى الرأسيون الناس بوصفهم مختلفين في المنزل الاجتماعية، ويعتقدون أنه من المناسب، بل من المرغوب فيه إلى حد كبير أن "يبرز" الشخص". ويرى الأفقيون الناس متساوين في المنزل الاجتماعية تقريباً، ولا يريدون البروز. وتنشأ الجماعية الأفقية كمنطق ثقافي يرى فيه الفرد الذات على أنها جزء لا يتجزأ من المجموعة الداخلية والعائلة والمجتمع. وهذا يعني أن ذات الشخص تندمج مع أعضاء مجموعته المتشابهين إلى حد كبير بعضهم مع بعض فيما يتعلق بأدوارهم وتفضيلاتهم بشأن العديد من أوجه الحياة الاجتماعية. وتعتبر المزارع الجماعية من الأمثلة على هذا المجتمع.

وقد فرق شين وزملاؤه (١٩٩٧) بين الجماعية الأفقية والرأسية. فالجماعيون، بغض النظر عن كونهم أفقيين أو رأسيين، يؤمنون بخدمة جماعتهم الداخلية وبالنضحية بأنفسهم لخيرها، حيث يقوم الشخص بواجبه ويتصرف بأسلوب ينسجم بشكل قوى مع توقعات ومبادئ السلوك المختلفة لجماعته الداخلية. وأشار شين وآخرون (١٩٩٧) إلى أن الجماعيين الأفقيين يركزون على "التوحد" مع أعضاء جماعتهم الداخلية، في حين يفضل الجماعيون الرأسيون الاعتقاد بأنهم "مختلفون" عن أعضاء جماعتهم الداخلية. وتوجد الجماعية الرأسية في دول مثل الصين وكوريا وسنغافورة والهند. حيث نجد أن النظام الطبقي الطائفي في الهند متأصل بشكل عميق في الاختلافات والأدوار الاجتماعية والمهنية، وعلى الرغم من أنه لم يعد مقبولاً من قبل الحكومة، إلا أنه مازال يعتبر مهماً بين جماهير الشعب.

والفردية الأفقية هي نمط ثقافي نجده في تلك الدول حيث يرى فيها الفرد "ذاته" على أنها مستقلة نسبياً عن الجماعة الداخلية، إلا أنها أيضاً متساوية في المنزل الاجتماعية إلى حد ما مع الآخرين (مثل أستراليا والدانمارك والسويد).

والفردية الرأسية هي نمط ثقافي موجود في الدول حيث تكون الذات المستقلة مسلم بها، ويرى الأفراد بعضهم بعضاً بوصفهم فريدين نسبياً ويتوقعون عدم المساواة في المنزلة. وإحدى القيم المهمة جداً أن يكون المرء "أفضل شخص يمكنه أن يكونه". ونجد الفردية الرأسية هي النمط الغالب في الدول الفنية، حيث يكون التأويل المختلف للذات (مثل فرنسا وألمانيا والمملكة المتحدة والولايات المتحدة). ويفضى الفن في هذه المجتمعات لجعل الأفراد مستقلين نسبياً عن جماعاتهم الداخلية. وتتضمن الاستقلالية عن المجموعة أن يتشاور الأفراد بشكل أقل مع أعضاء الجماعة الداخلية، ويقبلون الدخول في مجازفات أكثر في الأنشطة الاقتصادية (تريانديز ١٩٩٨). وعلاوة على ذلك فإن النجاح في الأنشطة الاقتصادية يؤدي إلى تطور الرأسية كصفة ثقافية مهمة.

ويقود الدور التعديلي لهذه الأنماط الثقافية إلى حدوث تعقيدات في نقل المعرفة الخاصة بالمنظمات عبر الحدود. ويصور الجدول (٢) نقل المعرفة الخاصة بالمنظمات عبر الحدود كدالة على أنواع المعرفة والأنماط الثقافية الأربعة.

في الخلية (١) التي تتعلق بنقل نوع المعرفة البسيطة مقابل المعقدة، فإن كلاً من البعدين لا يعتبران مهمين. ومن بين كل الخلايا الثماني الباقية، فإن بعد الفردية الجماعية (فـج) أكثر أهمية من بعد الرأسية - الأفقية (ر-أ) في الخليتين (٤ و ٧)، المتعلقتين بنقل المعرفة الإنسانية. وعندما تنقل المعرفة الاجتماعية فإن بعد الفردية - الجماعية (فـج) والرأسية - الأفقية (ر-أ) يتساويان في الأهمية، كما يظهر في الخلايا ٢، ٥، ٨. وتظهر الخلية (٣) بأنه لا يكون أي من البعدين ذا أهمية كبيرة عندما يتم نقل المعرفة المنظمة من النوع البسيط أو المعقد، لكن بعد الفردية - الجماعية يصبح أكثر أهمية من بعد الرأسية-الأفقية في نقل المعرفة الضمنية مقابل الواضحة (خلية ٦) وكذلك المعرفة المستقلة مقابل المتعلقة بنظام معين (خلية ٩). ويدمج دراسة رموز المعرفة كما اقترح دي لونغ وفاهي (٢٠٠٠) مع الاختلافات الثقافية الجماعية -



### الاختلافات الثقافية في نقل المعرفة الخاصة بالمنظمات عبر الحدود

الفردية والرأسية - الأفقية ، فإننا نقترح أن المعرفة الإنسانية والمتعلقة بنظام معين أكثر تأثرًا بالاختلافات الثقافية للجماعية - الفردية من الأفقية - الرأسية. لكن بالنسبة للمعرفة الوثيقة الصلة بالشؤون الاجتماعية فإن كلا البعدين مهمان بشكل متساو.

### الجدول رقم (٢)

نقل المعرفة الخاصة بالمنظمات عبر الحدود كدالة على أنواع المعرفة وأبعادها وبعدي الجماعية-الفردية (ف-ج) الرأسية - الأفقية (ر-أ)

أنواع المعرفة			
أبعاد المعرفة	معرفة إنسانية	معرفة اجتماعية	معرفة منظمة
بسيطة مقابل معقدة. لا البعد (ف-ج) ولا (ر-أ) يعتبر مهماً.	خلية ١ لا البعد (ف-ج) ولا (ر-أ) يعتبر مهماً.	خلية ٢ البعدين (ف-ج) و(ر-أ) مهمان بشكل متساو.	خلية ٣ لا البعد (ف-ج) ولا (ر-أ) يعتبر مهماً.
ضمنية مقابل واضحة.	خلية ٤ البعدين (ف-ج) أكثر أهمية من (ر-أ) بدرجة طفيفة.	خلية ٥ البعدين (ف-ج) و(ر-أ) مهمان بشكل متساو.	خلية ٦ البعدين (ف-ج) أكثر أهمية من (ر-أ).
مستقلة مقابل مرتبطة بنظام معين	خلية ٧ البعدين الفردي-الجماعي (ف-ج) أكثر أهمية من البعد الأفقي-الرأسي (ر-أ).	خلية ٨ البعدين (ف-ج) و(ر-أ) مهمان بشكل متساو.	خلية ٩ البعدين (ف-ج) أكثر أهمية من (ر-أ).

الفتاح: ف = الفردية، ج = الجماعية، ر = الرأسية، أ = الأفقية.

إن المنظمات التي تقع في مجتمعات تتميز بالنمط الثقافي ذي الصبغة الفردية الرأسية تعالج المعلومات والمعرفة بشكل يختلف عن المنظمات التي تقع في مجتمعات تتميز بجماعية أفقية. وبالتالي فإنه يبدو من المعقول أن نقول إن نقل المعرفة الخاصة بالمنظمات فيما بين مجتمعات تتميز بأنماط متباينة يمكن أن يكون مليئًا بالمشكلات. وعندما يكون المظهر الثقافي لبلدين متماثلًا (مثل من فردية رأسية إلى فردية رأسية) فإن المعرفة تنقل بدون أي تشويه يذكر. لكن عندما يكون هناك اختلاف في أحد الأوجه (مثل من فردية رأسية إلى جماعية رأسية) فإن نقل المعرفة يصبح أكثر صعوبة. وعندما تكون هناك اختلافات في وجهين (مثل من فردية رأسية إلى جماعية أفقية)، فإن نقل المعرفة يكون بالغ الصعوبة. وبناء على هذه الحجج فإننا نقدم المقترحات التالية التي ترتبط بالتأثيرات التعديلية للأنماط الثقافية التي يجري تبادلها.

### المقترح الثالث - أ:

نقل المعرفة (الإنسانية أو الاجتماعية أو المنظمة) أكثر فعالية عندما تكون المنظمات المتعاملة واقعة في سياقات قومية ذات نماذج ثقافية متماثلة (مثل من فردية رأسية إلى فردية رأسية، ومن جماعية أفقية إلى جماعية أفقية).

### المقترح الثالث - ب:

يكون نقل المعرفة أقل فعالية عندما تكون المنظمات المتعاملة واقعة في سياقات قومية تختلف في بعد الفردية - الجماعية (مثل النقل من فردية إلى جماعية) أو في بعد الرأسية - الأفقية (مثل النقل من رأسية إلى أفقية).

### المقترح الثالث - ج:

يكون نقل المعرفة في أقل درجات الفعالية عندما تكون المنظمات المتعاملة

واقعة في بيئات قومية تختلف في كلا الوجهين (مثل من فردية رأسية إلى جماعية أفقية).

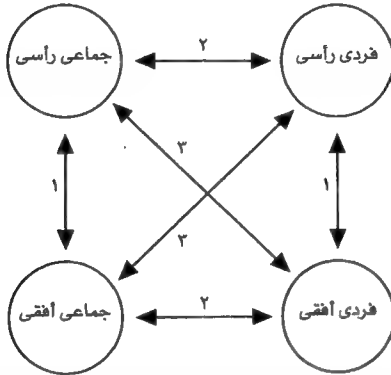
ويعصور الشكل (٢) كل السيناريوهات الممكنة لنقل المعرفة الذي يتعلق بالأنماط الأربعة.

### **نقل المعرفة من ثقافة فردية رأسية:**

يكون لدى المنظمات في المجتمعات التي تكون فيها الفردية الرأسية نموذجاً ثقافياً مهيماً (مثل الولايات المتحدة والمملكة المتحدة) - تفضيل واضح لأنواع المعرفة، سواء أكانت إنسانية أم اجتماعية أم منظمة، تلك المعرفة تسير في خط مستقيم (أي علاقات السبب-النتيجة التي يتم تحديدها بوضوح)، والمعقولة والمنطقية على نحو واضح (جى وبينغ ونيزيت ٢٠٠٠، بينغ شوى ونورنزايا ٢٠٠١، تريانديز ١٩٩٤، ١٩٩٨). ونتوقع أن يتمتع الفرديون الراسيون بارتياح أكثر عند نقل وتلقي المعرفة التي يمكن تصنيفها بسهولة والتي تبقى مستقلة عن سياق المنظمة (أي المعرفة المستقلة). وربما يلاقى الفرديون الراسيون صعوبات جمة في نقل المعرفة إلى جماعيين أفقيين أو رأسيين، والذين من المحتمل أن يضعوا مزيداً من التركيز على أهداف الجماعة الداخلية ومبادئها السلوكية، والذين هم بطبيعتهم أكثر ارتباطاً بالآخرين (كاشيما وكاشيما ١٩٩٨). وعندما يتخاطب الجماعيون يميلون إلى استخدام توجه يقوم على الاعتماد المتبادل، مستخدمين "نحن" أكثر من "أنا"، ويركزون على سياق الكلام أكثر من المضمون، وعلى ما اتفق عليه بشكل متبادل أكثر مما تم تبليغه بشكل دقيق. وعلى النقيض من ذلك، ينصب تركيز الفرديين على توجه مستقل، مستخدمين "أنا" أكثر من "نحن"، ويركزون على المضمون أكثر من تركيزهم على سياق الكلام كما يركزون على تفاصيل الاتصال.

## الشكل رقم (٢)

نقل المعرفة الخاصة بالمنظمات عبر الحدود بين الأنماط الثقافية الأربعة



مفتاح: ١- أقل صعوبة في النقل في كلا الاتجاهين، ٢- أكثر صعوبة في النقل في أى من الاتجاهين، ٣- فى أقصى درجات صعوبة النقل فى كلا الاتجاهين.

اقترح تودجان (١٩٩١) بأن الفرديين يؤمنون بأنه من الممكن التعبير بوضوح عن المعرفة وتنظيمها وإيجادها بشكل رئيسى من التحليل النظرى، فى حين يركز الجماعيون على السمة البارزة لسياق الكلام بالإضافة إلى التحليل. وهذا لا يعنى القول إن طريقة تفكير الجماعيين لا تساعد على الوصول إلى تحليل علمى متقدم، وإنما هو مختلف. وتكمن قوى ثقافات الجماعيين فى ميلهم لاستيعاب المعلومات المفهومة ضمناً ونشرها، فى حين تكون الثقافات الفردية أفضل قدرة

### الاختلافات الثقافية في نقل المعرفة الخاصة بالمنظمات عبر الحدود

على معالجة المعلومات المعقدة التي تسير في خط مستقيم وتكون معقدة وصريحة مثل الأطر العلمية (نيسبت وآخرون ٢٠٠١).

وأشار جلين وجلين (١٩٨١) إلى أن الثقافات الفردية تكون بشكل عام أكثر جاذبية من الثقافات الجماعية. وفي الثقافات الفردية، تحظى العلاقات المبنية على السبب والنتيجة وأساليب التفكير اليهودية - المسيحية بالأهمية، في حين نجد في الثقافات الجماعية أن الناس يركزون على الأساليب الربطية في التفكير؛ مما يؤدي في بعض الأحيان إلى ربط بين أحداث ليست بالضرورة ذات علاقة منطقية، إضافة إلى ذلك فمن الواضح أن محتويات الاتصال أكثر أهمية في الثقافات الجماعية.

إن الاكتشافات العلمية التي تتطوى على تفكير منطقي ومنهجي توجد عادة في سياقات غربية تجريدية أكثر منها ربطية (مثل الولايات المتحدة مقابل المكسيك). ونجد الأسلوب الربطي في التفكير أكثر شيوعاً في الثقافات الآسيوية والأمريكية اللاتينية (غلين وغلين ١٩٨١). ويلاحظ في الثقافات الجماعية ميلها لاستيعاب المعلومات المفهومة ضمناً ونشرها (هول وهول ١٩٩٠، روش ١٩٨٧). وعندما يدرس بعد الأفقية-الرأسية مقترناً بالجماعية - الفردية، يبدو أن الفرديين الرأسيين أكثر قابلية للتركيز على نقل المعرفة الواضحة والمستقلة نسبياً عن سياق المنظمة.

### **المقترح الرابع:**

من المحتمل أن يكون نقل المعرفة الخاصة بالمنظمات (الإنسانية أو الاجتماعية أو المنظمة) عبر الحدود من منظمات في ثقافات فردية رأسية إلى منظمات في ثقافات فردية رأسية أكثر فعالية. ومن المحتمل أن يكون مثل هذا النقل من منظمات في ثقافات فردية رأسية إلى منظمات في ثقافات جماعية أفقية في أدنى درجات الفعالية. ومما يسهل عملية النقل عبر الحدود كون نوع المعرفة التي يجري تبادلها واضحاً ومستقلاً، مقارنة بالضمنية والارتباط بنظام معين.

## نقل المعرفة من ثقافة فردية - أفقية:

الفرديون الأفقيون ماهرون في التعبير الجيد عن المعرفة الواضحة والمستقلة عن أى سياق وهى استيعابها، وهم أكثر ما يكونون ذوى فعالية فى نقل المعرفة إلى ثقافات فردية أفقية أخرى. ومثل هذا النمط يوجد فى أستراليا والدانمارك والسويد (تريانديز ١٩٩٨).

إن الفرديين الأفقيين يعتمدون على أنفسهم، وعلى العكس من الفرديين الرأسيين، فهم لا يحبون الأشخاص الذين يبرزون (تريانديز ١٩٩٨)، ويكونون أكثر ارتياحاً فى نقل المعرفة التى من الواضح أنه يمكن التعبير عنها بصورة جيدة (أى الواضحة) وتنظيمها والتى هى منطقية، ومن الأرجح أن يولوا انتباهاً أكثر للطبيعة التجريدية للمعرفة ويتجاهلوا المعلومات التى تتعلق بالتسلسل الهرمى؛ نظراً إلى كونهم أقل اهتماماً بتمييز التسلسلات الهرمية أو المنزلة أو الوظيفة أو أى صفات مشابهة. والفرديون الأفقيون أكثر ارتياحاً فى نقل وتلقى المعرفة التى بالإضافة إلى كونها منطقية وتجريدية تساعد أيضاً على الإبقاء على "تطابق" الذات مع الآخرين.

## المقترح الخامس:

من المرجح أن يكون نقل المعرفة (الإنسانية أو الاجتماعية أو المنظمة) الخاصة بالمنظمات عبر الحدود من منظمات فى ثقافات فردية أفقية إلى منظمات فى ثقافات فردية أفقية أكثر فعالية. ومن المحتمل أن يكون النقل من منظمات فى ثقافات فردية أفقية إلى منظمات فى ثقافات جماعية رأسية قليل الفاعلية إلى أقصى حد. ويتم تسهيل عملية النقل عبر الحدود عندما يكون نوع المعرفة التى يجرى نقلها واضحاً ومستقلاً، مقارنة بالمعرفة الضمنية والمتعلقة بنظام معين.

### نقل المعرفة من ثقافة جماعية رأسية:

من المرجح أن يكون الناس في الثقافات الجماعية الرأسية أكثر فعالية في نقل المعرفة الخاصة بالمنظمات إلى منظمات في مجتمعات جماعية رأسية أخرى. ويكونون أكثر حساسية للمعلومات والأدلة الآتية من السلطات وأكثر حساسية للمعرفة التي تشمل على معلومات حول التسلسل الهرمي.

وفي نقل المعرفة إلى منظمات موجودة في ثقافات جماعية رأسية، كالبرازيل والصين ومصر والهند ونيجيريا والفلبين وفنزويلا مثلاً، فإن الشركات تواجه صعوبات جمة بسبب حقيقة أنه بينما يسهل سياق الجماعية الواسع النقل، فقد تعوق الاختلافات العائدة إلى الأفقية مقابل الرأسية مثل هذا النقل. إن المعايير الخصوصية والممارسات الأبوية والنزعة العائلية والممارسات الأخرى المبنية على محاباة الأقارب والتي نجدها في بعض الدول النامية (بشكل واسع في التوجه الجماعي الرأسي) في السياق الأفريقي والآسيوي والأمريكي اللاتيني (كيفونديو وجورغينسين وحفصى ١٩٨٣) تجعل من الصعب نقل المعرفة إلى أنماط ثقافية أخرى.

### المقترح السادس:

من المرجح أن يكون نقل المعرفة (الإنسانية أو الاجتماعية أو المنظمة) الخاصة بالمنظمات عبر الحدود من منظمات في ثقافات جماعية رأسية إلى منظمات في ثقافات جماعية رأسية بالغ الفعالية. ومن المحتمل أن يكون مثل هذا النقل من منظمات في ثقافات جماعية - رأسية إلى منظمات في ثقافات فردية أفقية تكون أقل ما يمكن فعالية. ويتم تسهيل عملية النقل عبر الحدود عندما يكون نوع المعرفة الذي تم نقله ضمنياً ومرتبكاً بنظام معين، مقارنة بالواضحة والمستقلة.

## نقل المعرفة من ثقافة جماعية أفقية:

يركز الناس في الثقافات الجماعية الأفقية (مثل اليابان) على أهداف المجموعات الداخلية ومعاييرها وعلاقاتها. وتوجد في مثل هذه الثقافات درجة عالية من الاعتماد المتبادل في تطوير الذات. ويركز الناس على أسلوب الأخذ والعطاء، ويفكرون بشكل فيه مقدار أكثر إلى درجة كبيرة من الاعتماد المتبادل، ويستكشفون الأفكار وهم يشددون على صنع القرار الإجماعي. ومثل هذا الأسلوب في صنع القرار الإجماعي الذي ييسره من تماثل ذات الشخص مع الآخرين هو خاصية قوية في هذا النمط الثقافي.

يقترح نوناكا (١٩٩٤) أن عملية بناء الثقة بين الأعضاء تزيد من خلق مناظير ضمنية يأتي بها الأعضاء بوصفها معرفة ضمنية. ويتم بعدئذ صياغة جهات النظر الضمنية المشتركة هذه في مفاهيم من خلال التبادل المستمر بين الأعضاء. ويدخل الناس في الثقافات الجماعية الأفقية في عمليات نقل المعرفة في الأوضاع التي تؤدي إلى تطور مشترك لنماذج ذهنية مشتركة. وهم يحسنون أكثر نقل المعرفة الضمنية إلى السياقات الجماعية الأخرى؛ لأنهم يميلون لأن يكونوا متشابهين نسبيًا في مقدار الاعتماد المتبادل للأنفس، كما أنهم يميزون النماذج الذهنية المشتركة ويؤكدون عليها.

وفي هذه الثقافات يشعر الناس بالارتياح تجاه أيدلوجية المساواة بين مختلف أجزاء المجتمع. ويبدو أنه ليس من السهل على الناس في الثقافات الجماعية الأفقية أن يتشربوا المعرفة التي قد تخلق حالة من التناقص في تأويل "الذات" بوصفها تتبادل الاعتماد مع الآخرين. ولأن المجتمعات الأفقية تركز على الإحساس بالتوحد والتلاحم الاجتماعي مع أعضاء المجموعة الداخلية؛ فإن المعرفة التي تبقى على الانسجام الاجتماعي ستستخدم بأكبر قدر من الفعالية.

والناس في المنظمات التي تقع في ثقافات جماعية أفقية أفضل في استيعاب المعرفة الضمنية والمرتبطة بنظام معين ونقلها. ويؤمن الجماعيون الأفقيون



### الاختلافات الثقافية في نقل المعرفة الخاصة بالمنظمات عبر الحدود

المعرفة الضمنية ذات الجذور التاريخية والسياقية. ويقدر أعضاء المنظمات في مثل هذه الثقافات المعرفة المرتبطة بنظام معين فيما يتعلق بإمكانية تطبيقها الفوري وكذلك على المدى الطويل. تأمل تحالفات المشاركة في التقنية بين المنافسين الأوروبيين واليابانيين. حيث تطلب المنشآت اليابانية بشكل عام مزيداً من المعلومات عن بنية السوق الأوروبية تشمل تحليلات مفصلة للمنافسين والعملاء (أي المعرفة ذات الطبيعة الأكثر ارتباطاً بنظام معين). لكن نظراً هم الأوروبيين يركزون على تعلم تقنيات جديدة من خلال الاتفاقيات الرسمية والتراخيص. (أي المعرفة المستقلة عن السياق). ونتيجة لذلك، فبينما يتعلم الأوروبيون أمراً واحداً في كل مرة، يكتسب اليابانيون فهماً أكثر شمولية بالأسواق الأوروبية؛ مما يميز فعاليتهم العالمية (هاميل ودوز وبراهالال ١٩٨٩).

إن بنية الأهداف في الثقافات الجماعية الأفقية تعتمد بشكل متبادل على أعضاء المجموعة الداخلية، والمعرفة التي يتم استحداثها في مثل هذه السياقات يكون تقاسمها أكثر سهولة بين الأعضاء في داخل النظام (مثل الابتكارات التي تتصل بالزراعة والرى في المزارع الجماعية). وهذه المعرفة تميل لتكون أكثر ضمنية وارتباطاً بنظام معين. وهكذا فإن الناس في الثقافات الجماعية - الأفقية يجدون أن من السهل نقل المعرفة إلى أعضاء المنظمات الجماعية الأفقية الأخرى، إلا أنهم يجدون صعوبة كبرى في نقل المعرفة إلى جماعيين رأسيين، وتزداد الصعوبة في نقل المعرفة إلى أنواع المنظمات الفردية الرأسية أو الفردية الأفقية.

وربما يكون نقل المعرفة الضمنية من منظمة جماعية إلى أخرى أكثر سهولة؛ لأن الجماعيين يرتبطون بالعديد من الرسائل الضمنية، كما أنهم أيضاً معتادون التعامل مع المعلومات التي ربما لا تكون واضحة جداً. واستيعاب المعرفة الضمنية سهل بالنسبة للجماعيين؛ لأنهم مكيفون على التفكير على أساس أكثر ترابطاً بالعلاقات. ونجد أمثلة النقل الناجح للمعرفة أكثر بين الشركات اليابانية التي تقوم بنقل المعرفة إلى منظمات في جنوب آسيا، كالهند وكوريا الشمالية. ونقل المعرفة من الشركات اليابانية الناجحة التي تصنع المعرفة مثل هوندا

وكانون وماتسوشيتا وكاو وشارب إلى منظمات أمريكية أقل فعالية على نحو لافت للنظر (نوناكا وتاكويوشي ١٩٩٥). وتميل هذه الأمثلة إلى إضفاء المصداقية لفرضيتنا بأن الاشتراك في الصفات الثقافية، وخاصة على بعد الفردية-الجماعية، يسهل نقل المعرفة.

### المقترح السابع:

من المرجح أن يكون نقل المعرفة (الإنسانية أو الاجتماعية أو المنظمة) الخاصة بالمنظمات عبر الحدود من منظمات في ثقافات جماعية أفقية إلى منظمات في ثقافات جماعية أفقية بالغ الفعالية. ومن المرجح أن يكون مثل هذا النقل من منظمات في ثقافات جماعية أفقية إلى منظمات في ثقافات فردية رأسية في أدنى درجات الفاعلية. يتم تسهيل عملية النقل عبر الحدود عندما يكون نوع المعرفة الذي تم نقله ضمنيًا ومرتبطة بنظام معين، مقارنة بالمعرفة الواضحة والمستقلة.

وفي الخلاصة نقترح أن المقترحات الأربعة أعلاه (٤ و ٥ و ٦ و ٧) والتي تقدم لنا عدسة نظرية واضحة نستطيع استخدامها لتساعدنا في وضع قاعدة لتنظيم تحليلاتنا ذات العلاقة بالنقل عبر الحدود للمعرفة الخاصة بالمنظمات الذي يتعلق بأنماط ثقافية متشابهة (أي فردية رأسية إلى فردية رأسية) وأنماط ثقافية متباينة (أي فردية رأسية إلى جماعية أفقية). ونحن الآن في وضع يسمح لنا بدراسة التأثير التعديلي للأسلوب المعرفي - وهو مفهوم على مستوى الفرد.

### التأثير التعديلي للأسلوب المعرفي:

في حين أن الاختلافات بين الأنماط الثقافية التي توجد فيها المنظمات المتعاملة شديدة الأهمية، يجب ألا ننسى أن الأفراد هم المسؤولون عن نقل المعرفة واستيعابها. هؤلاء الأفراد يساعدون أيضًا في تحديد السهولة

### الاختلافات الثقافية في نقل المعرفة الخاصة بالأنظمة عبر الحدود

أو الصعوبة النسبية لاستيعاب المعرفة التي تكون صعبة، ولذلك لا يمكن نقلها بشكل سهل. وفي تطوير نموذجنا، ركزنا على ثلاثة عناصر للأسلوب المعرفي نعتبرها الأكثر أهمية عندما يقوم الأفراد بنقل المعرفة عبر الحدود.

يوضح الشكل (١) التأثيرات التعديلية لهذه العناصر الثلاثة للأسلوب المعرفي (أى القدرة على تحمل الغموض، ومهارات العلامات المميزة، وأساليب التفكير الكلية مقابل التحليلية) في التأثير على عملية نقل المعرفة عبر الحدود. ويتطلب نقل المعرفة الضمنية واستيعابها قدرة أعلى على تحمل الغموض السببي (زولانسكى ١٩٩٦) في كل من سياقي نقل المعرفة وتلقيها. والقدرة على تحمل الغموض سمة نفسية مهمة اكتشف الباحثون أنها مفيدة في تفسير مجموعة متنوعة من عمليات سلوك المنظمات (لورد وماير ١٩٩١، ويس وأدler ١٩٨٤). والأفراد الذى يتمتعون بقدرة عالية على تحمل الغموض أكثر قدرة على نقل المعرفة الضمنية والمعقدة والمرتبطة بنظام معين وتلقيها مقارنة بمن تكون قدرة تحملهم للغموض متدنية نسبياً. وفي رأينا فإنه من المرجح أن الفرديين الأقويين يكونوا أكثر من يملك قدرة تحمل عالية على الغموض، وبالتالي يكون أفضل قدرة على استيعاب المعرفة التى تكون معقدة وربما صعبة فى طبيعتها.

ويتعلق العامل الثانى بمهارات العلامات المميزة (ليونارد ١٩٩٥). وتعتبر مهارات العلامات المميزة مشابهة لأطباق الأكل المتميزة فى المطاعم. حيث يقوم الأفراد بتطوير مهارات وإتقانات خاصة بهم، ويصبحون مرتبطين عاطفياً بمجموعة معينة من أساليب حل المشكلات والبحث عن المعلومات، يكونون من خلالها هويتهم المهنية الخاصة بهم فى سياق المنظمة. وأشارت ليونارد (١٩٩٥) التى قامت بتطوير مفهوم مهارات العلامات المميزة، بأنها نتيجة لثلاثة عوامل متفاعلة: النوع المفضل من المهمات لدى الأفراد (المهام التى من المرجح أنهم سيختارونها)، ومدخلهم المعرفي المفضل لحل المشكلات كما تتطلبها المهمة (كيفية تأطيرهم للمشكلة)، والتقنية المفضلة لديهم (الأدوات والطرق والمنهجيات التى يستخدمونها) لأداء المهمة. ويقوم الاختصاصيون من وجهة نظرها باستخدام

واسع لمهارات العلامات المميزة، ومهارات العلامات المميزة هذه جوهرية بمعنى أنها تكون "مرتبطة عاطفياً بفرور الأفراد وهوياتهم" (ليونارد ١٩٩٥: ٦٣). والاختلافات البارزة في مهارات العلامات المميزة للمشاركين الرئيسيين في عملية نقل المعرفة ستعوق من تدفق نقل المعرفة عبر الحدود وفعاليتها. وفي رأينا أن من المرجح أن مهارات العلامات المميزة سمات خاصة بالفرديين الرئيسيين؛ لأن هؤلاء يعطون أهمية لتمييز أنفسهم عن الآخرين.

والعنصر الثالث للأسلوب المعرفي الوثيق الصلة بنموذجنا هو أشكال التفكير الكلية مقابل التحليلية. وقد لاحظ علماء الأجناس والفلاسفة ومؤرخو العلوم أن هناك نزعة سائدة في الغرب نحو وضع سببية السلوك لدى الفرد. وفي الشرق، وخاصة في شرق آسيا، فإن النزعة السائدة هي وضع السببية في السياق الكامل للسلوك الذي يمكن أن يطلق عليه اسم "الوضعية" أو "السياقية" (هيرشفيلد ١٩٩٥، هسو ١٩٨١، لويد ١٩٩٠، ماركوس وكي تايا ما ١٩٩١، ناغشما ١٩٧٣، ناكامورا ١٩٨٥، نسبيت وآخرون ٢٠٠١، تريانديز ١٩٩٥). والتفكير الكلي مقابل التحليلي يهتم بالنزعة إلى تحليل النطاق الكلي للمعلومات مقابل الميل نحو تحليل كل معلومة، حيث تؤخذ واحدة بعد واحدة، لتحديد إسهامها الفريد في المعرفة. وهؤلاء الذين يستخدمون منظوراً تحليلياً يحتفظون بالمعلومات لاستيعابها بعد تمنع كبير لها، في حين يقوم أولئك الذين يستخدمون منظوراً كلياً باستيعاب المعلومات بسرعة كجزء من كل واسع بمعنى ترابطي (شوى ونسبيت ونورنزايا ١٩٩١، نسبيت ونورنزايا ٢٠٠١، نسبيت وآخرون ٢٠٠١، نورنزايا وشوى ونسبيت ١٩٩٩).

ومن المرجح أن تؤدي الاختلافات المهمة في الأسلوب المعرفي بين أعضاء المنظمات المتعاملة في سياقات ثقافية مختلفة إلى تفاقم الصعوبات في تدفق نقل المعرفة عبر الحدود وفعاليتها. وفي رأينا، من المرجح أن تشجع ثقافات الشرق، والتي تتصف بالجماعية الرأسية، وجهات النظر الكلية. وعلى النقيض

### الاختلافات الثقافية في نقل المعرفة الخاصة بالمنظمات عبر الحدود

من ذلك، من المرجح أن تشجع المملكة المتحدة وكندا وأستراليا، التي تتصف بالفردية الرأسية والأفقية التفكير التحليلي بدرجة أكبر.

#### **المقترح الثامن:**

تعدل القدرة على تحمل الغموض ومهارات العلامات المميزة وأساليب التفكير الكلية مقابل التحليلية فعالية نقل المعرفة الخاصة بالمنظمات عبر الحدود، بغض النظر عن النماذج الثقافية ذات العلاقة.

وعلى وجه الخصوص، فإن تبؤاتنا هي كالتى:

#### **المقترح الثامن - أ:**

القدرة الأعلى على تحمل الغموض (عدم الوضوح) فى المنظمة المتلقية تسهل عملية نقل المعرفة عبر الحدود واستيعابها.

#### **المقترح الثامن - ب:**

المستويات الأعلى من مهارات العلامات المميزة لدى الأفراد فى المنظمات المرسل والمرسلات تسهل نقل المعرفة عبر الحدود واستيعابها.

وهاتان المهارتان ربما تكونان أكثر أهمية عندما تكون المعرفة التى يجرى نقلها معقدة، وضمنية ومرتبطة بنظام معين، أى ذات طبيعة صعبة، مقابل البسيطة والواضحة والمستقلة.

#### **المقترح الثامن - ج:**

المستويات الأعلى من التفكير التحليلي فى المنظمات المرسل وكذلك فى المتلقية تسهل نقل المعرفة المعقدة والواضحة والمرتبطة بنظام معين واستيعابها.

المستويات الأعلى من التفكير الكلى فى المنظمات المرسله وكذلك فى المتلقيه تسهل نقل أنواع المعرفة الضمنية والمعقدة والمرتبطة بنظام معين واستيعابها .

إن المعرفة فى المنظمه المرسله وكذلك فى المتلقيه موزعه على نطاق واسع وتتخذ العديد من الأشكال، إلا أن جودتها تتكشف فى نطاق القدرات التى تمتلئها كل من المنظمين كتنجيه لهذه المعرفة (تشو ١٩٩٨). فى حين أن معظم المعرفة الخاصه بمنظمه ما تكون متأصله فى معرفه وخبره أعضائها، وتقدم المنظمه سياقاً مادياً واجتماعياً وثقافياً بحيث يمكن لممارسه هذه المعرفة ونموها أن يدوما لتعزيز الفعاليه التنظيميه (دى لونج وفاهى ٢٠٠٠).

والمعرفه الخاصه بالمنظمه هى أيضاً محصله للعلاقات الإستراتيجيه التى رعتها المنظمه بمرور الزمن مع عملائها ومورديها وشركائها (برانين وسالك ١٩٩٩، ليونارد ١٩٩٥). ولأن المعرفة فى المنظمات تكون شخصيه إلى حد كبير وموزعه بشكل واسع، فإن المنظمات تصمم هياكل فنيه واجتماعيه ملائمه لتعزيز المشاركه الفاعله فى كل أنواع المعرفة (بان وسكاريرو ١٩٩٩). ومثل هذه الإستراتيجيات التصميميه يمكن تسهيلها إلى مدى أكبر إذا ما امتلك الأفراد الرئيسيون المسؤولون عن استيعاب المعرفة وتوزيعها التنوع المعرفى الضرورى فيما يتعلق بالقدرة على تحمل الفموض، ومهارات العلامات المميزه، وأساليب التفكير الكليه مقابل التحليليه.

## مناقشه:

بدأنا بمنظور أن نقل المعرفة عبر الحدود يعتبر جوهرياً بالنسبه لتنافس المنظمات العالميه والمتعدده الجنسيه. وتتجج المنظمات فى عمليات نقل المعرفة بالدخول فى مشاريع تجاريه مشتركه وفى تحالفات إستراتيجيه ومن خلال خلق

### الاختلافات الثقافية في نقل المعرفة الخاصة بالمنظمات عبر الحدود

أنواع مختلفة من الأعمال الروتينية داخل المنظمة تخص خلق ونشر ونقل المعرفة عبر وحداتها المختلفة. ومن الواضح أن هذه العمليات مهمة، لكن دور الأنماط الثقافية المتميزة التي قد تتصف بها المنظمات المتعاملة مهم أيضاً.

في هذا البحث اخترنا أن نركز ونوضح التعقيدات التي من المحتمل أن تنشأ عند نقل المعرفة الخاصة بالمنظمات عبر الحدود. وعلى الرغم من إجراء بحوث كثيرة على الجماعية - الفردية كبعد مهم للتباين الثقافي، لم يبحث أى شخص بشكل منهجي أهميته النظرية في سياق نقل المعرفة الخاصة بالمنظمات عبر الحدود. ومن خلال دمج الأفقية الرأسية، نأمل أن نلقى المزيد من الضوء على هذا النوع من المسائل المهمة. وفي نموذجنا نصور بدقة طبيعة الأنماط الثقافية المتعاملة في تعديل نقل المعرفة. وعلاوة على ذلك فمن خلال توسيع عملياتنا التحليلية إلى دور الأساليب المعرفية، قمنا أيضاً بإدخال دور الاختلافات الفردية وهي تؤثر على عمليات من هذا النوع.

ولقد قمنا بتطوير مقترحاتنا لإيضاح الطبيعة المعقدة للتعاملات عبر الثقافات. وفي حين أن نقل المعرفة بين منظمين متميزتين (أى ليستا جزءاً من شبكة عالمية) هو دالة على نوع المعرفة التي يجرى نقلها، فإن الاختلافات في الأنماط الثقافية (كما تتصف بالجماعية - الفردية والأفقية - الرأسية) والأسلوب المعرفي تعدل فعالية عمليات النقل هذه.

وتوفر لنا الأنواع الأربعة للأنماط الثقافية بعض الإرشاد عن الطريقة التي من المرجح أن تنقل بها المنظمات التي تقع في مجتمعات مختلفة المعرفة الخاصة بالمنظمات وتستوعبها. وقدرة المنظمة على البحث عن المعرفة ترتبط إلى حد بعيد بآليتها الخاصة بالمراقبة والبحث وتطبيق المعرفة الجديدة على قاعدتها المعرفية الموجودة لديها. ومثل هذه القدرات الاستيعابية (كوهين وليفنتال ١٩٩٠) يتم تحديدها بشكل واسع بواسطة القيود الثقافية (كيديا وبهجت ١٩٨٨). ويتم تسهيل استيعاب المعرفة عندما يهتم الأفراد المسؤولون عن إدارة المعرفة

باستراتيجيات تحويل المعرفة إلى فعل ويستوعبونها ويطورونها. ولقد حاولنا برهنة أنه إذا كانت محتويات المعرفة تحتوى على عناصر منسجمة مع النمط الثقافى السائد فيما يتعلق بيمدى الجماعية - الفردية والأفقية - الرأسية فى المنظمات الناقلة، فإن التعامل معها واستيعابها سيتمان بسهولة نسبية. وتحويل مثل هذه المعرفة إلى فعل يصبح سهلاً نسبياً، خاصة إذا كان مثل هذا الاستيعاب قد نتج عنه تطبيق ناجح فى السابق.

وفى حين أن نوعية المعرفة وأبعادها ذات صلة وثيقة بشكل واضح بعمليات النقل عبر الحدود، فإن الانسجام النسبى للأنماط الثقافية التى تدخل فى عملية النقل تعتبر مهمة بشكل متساو. وتتطلب القدرة لاستيعاب المعرفة من مصادر خارجية مرونة فى التكيف مع المعرفة التى تكونت فى سياقات ثقافية مختلفة. ويعلق نوناكا وتاكيوشي أن "التجانس العرقى والثقافى الذى سهل تقاسم المعرفة الفنية والضمنية بين اليابانيين لديه احتمال فى أن يصبح نقطة سلبية فى المنافسة فى الاقتصاد العالمى ذى التنوع العرقى والثقافى" (١٩٩٥: ١٩٧).

ويتمتع مدخلنا بنقاط قوة عديدة. فهو من المحاولات الأولى لتقديم بعض الإرشاد النظرى فى رسم دور الاختلافات الثقافية لنقل المعرفة عبر الحدود بشكل تكاملى. وفى تبيننا للتصنيف الذى وضعه دى لونغ وفاهى (٢٠٠٠) وفى تصويرنا لتدفق مثل هذه المعرفة وعلى أساس الأبعاد الثلاثة عبر الأنماط الثقافية المتميزة، بدأنا التركيز على تعقيدات عمليات النقل هذه. وإضافة إلى ذلك، فمن خلال تلميحنا إلى التفاعلات بين الأساليب المعرفية للأفراد المشتركين فى نقل المعرفة الخاصة بالمنظمات عبر الحدود، بدأنا فتح طريق آخر للتطوير النظرى.

وأحد القيود هو أنه فى حين أن نموذجنا (الشكل ١) يصور دور أحد أبعاد الثقافة فى تحديد فعالية نقل المعرفة، فإن هناك أبعاداً أخرى للثقافة وثيقة الصلة يجب مراعاتها فى عمليات النقل عبر الحدود: التحديد مقابل العالمية



### الاختلافات الثقافية في نقل المعرفة الخاصة بالمنظمات عبر الحدود

(بارسون وشيليز ١٩٥١)، والتجريدى مقابل الريطى (غلين وغلين ١٩٨١)، واجتباب عدم التأكد، والذكورة مقابل الأنوثة، وبعد القوة (هوفستيد ١٩٨٠، ١٩٩١، ٢٠٠١)، والشد مقابل الإرخاء (تريانديز ١٩٨٩، ويتكين وبيرى ١٩٧٥). قام ليتل وبريت وبارسنيس وتنسلى وجانسينز (١٩٩٥) بإعداد قائمة لعدد من مثل هذه الاختلافات فى استعراضهم للدراسات عبر الثقافية، والعديد من مثل هذه الأبعاد يمكن أن تستخدم للبحث المستقبلى. لكن تحليلنا للعقود الأربعة السابقة للأدبيات الثقافية والاختلافات الثقافية يظهر أن الجماعية - الفردية هى "البنية العميقة" للاختلافات الثقافية بين المجتمعات (غرينفيلد ١٩٩٩، هوفستيد ٢٠٠١، تريانديز ١٩٩٥، ١٩٩٨).

ومن القيود الأخرى الافتقار إلى تطوير التفاعلات المحتملة بين الأنماط الثقافية الأربعة والأساليب المعرفية الثلاثة. ويمكن تصور أن أنماط ثقافية معينة مثل النوع الفردى الرأسى قد تشجع مستويات عالية من التفكير التحليلى، فى حين قد تشجع أنماط أخرى مثل النوع الجماعى الأفقى على قدرة أعلى على تحمل الغموض. وبينما ألحنا إلى مثل هذه التفاعلات، فإنه ليس من ضمن نطاق هذا المقال تناول هذا الموضوع بشكل تفصيلى أكثر. فقد انصب اهتمامنا بشكل رئيسى على أساليب المعرفة وعمليات نقلها الفعالة عبر كل من الأنماط الثقافية المتماثلة والمتباينة.

وقد يكمن قيد ثالث فى كوننا لم نركز على دور الاختلافات الثقافية فى تكوين المعرفة. ويقدم نوناكا وتاكيوشى (١٩٩٥)، وتشو (١٩٩٨)، وداغيبورت وبروساك (١٩٩٨) بعض الأمثلة المثيرة للاهتمام عن الاختلافات القومية فى أعمالهم الكلاسيكية عن المعرفة. وقد شعرنا أن من الأكثر أهمية تحليل تعقيدات نقل المعرفة الخاصة بالمنظمات عبر الحدود، خاصة بوجود الكثير من الأنماط المعروفة لتكوين المعرفة (تشو ١٩٩٨). ومن المؤكد أن تكوين أنواع جديدة من المعرفة الخاصة بالمنظمات - ما يسميه ليونارد (١٩٩٥) "تبايع المعرفة التى لا تتضب" - مهم جداً فى تعزيز التنافس العالمى. وليس هناك شك فى أن مثل

هذه العمليات تتأثر بالممارسات الثقافية الفريدة الخاصة بالمجتمع وبالمنظمة. ويناوش نوناكا وتاكايوشى (١٩٩٥) التفوق النسبى للثقافات الجماعية (مثل اليابان) فى كونها قادرة على تحويل الأنواع الضمنية من المعرفة إلى أشكال واضحة، لكن كان قرارنا عدم الخوض فى طبيعة الأنماط الثقافية التى تعتبر مسؤولة بشكل انتقائى عن تكوين مثل هذه الأنوع من المعرفة.

### الاستدلالات:

تتم تغطية الأهمية الإستراتيجية الطويلة الأمد للمعرفة التنظيمية فى الصحافة الشعبية (بيزنس ويك ٢٠٠، دى ايكونوميست ٢٠٠١) وفى عدد متزايد من المؤلفات الأكاديمية. ورغم ذلك مازال على الباحثين دراسة دور الاختلافات الثقافية بشكل منهجى. وبعض استدلالات المدخل الحالى هى كالتى:

أولاً، باقتراح أن المعرفة لها أبعاد مهمة، وأن هذه الأبعاد المختلفة قد تعوق نقل المعرفة، سلطنا الضوء على أهمية الصعوبات المرتبطة بنقل المعرفة الخاصة بالمنظمات عبر الحدود. وقد بينا أن المعرفة الصعبة الضمنية (زولانسكى ١٩٩٦)، التى هى على درجة عاليا من التعميد والارتباط بنظام معين أكثر تعقيداً فى نقلها، بغض النظر عن الاختلافات الثقافية. لكن أحد هذه الاستدلالات الواضحة هى أن النظر فى نوع المعرفة التى يتم نقلها أمر مهم فى السياق العلمى، قبل النظر فى فعالية النقل. وعلى الرغم من أن شركات عالمية تقوم بعمليات نقل المعرفة من الأنواع الروتينية وغير الروتينية على أساس متواصل، وبالرغم من أن بعضها يعتبر خبيراً إلى حد مقبول فى مثل عمليات النقل هذه التى تتم عبر الحدود، فإن تحليلنا ينطوى بوضوح على أنه لا توجد ضمانات من أن نقل مثل هذه المعرفة عبر الثقافات يتم دون مواجهة صعوبة كبيرة.

ثانياً، مع التسليم بأن الاختلافات فى الأنماط الثقافية تؤثر على نقل المعرفة الخاصة بالمنظمات عبر الحدود، فإن تركيزنا يجب أن يكون الآن منصباً على

### الاختلافات الثقافية في نقل المعرفة الخاصة بالمنظمات عبر الحدود

إدخال الاختلافات الثقافية بشكل منهجي في جهود بناء النظريات. ففى حين أن العديد من أوجه الاختلاف الثقافى يلعب أدواراً مهمة فى عمليات النقل، فإننا نسلط الضوء على الأهمية الرسمية للفردية مقابل الجماعية، خاصة الفردية والجماعية الرأسيتين والأفقيتين. هذه الأنماط الثقافية مهمة جداً لفهم قدرة المنظمات المتعددة الجنسيات والعالمية على نقل المعرفة عبر الحدود واستيعابها بشكل فعال. ويقدم الجدول (٢) بعض النظرات الثاقبة فى ديناميكية الكيفية التى يتفاعل بها بعدا الفردية - الجماعية والرأسية - الأفقية بشكل انتقائى فى عملية نقل المعرفة الخاصة بالمنظمات عبر الحدود.

ثالثاً وأخيراً، ينطوى نموذجنا أيضاً على أنه فى حين أن الأنماط الثقافية مهمة بشكل واضح، فإن على المرء أن ينتبه للأدوار التعديلية التى تلعبها الأساليب المعرفية للأطراف المتعاملة ذات العلاقة. فالمعالجة غير الفعالة والمتحيزة للمعلومات والمعرفة من قبل أفراد لديهم أساليب معرفية غير ملائمة قد تعوق التدفق. ويتم تعزيز فعالية عمليات نقل المعرفة بشكل كبير عندما تتسجم الاختلافات الفردية المتعلقة بالقدرة على تحمل الفروض ومهارات العلامات المميزة والأساليب المعرفية الكلية مقابل التحليلية مع متطلبات الحالة. ومن خلال دراسة مصداقية المقترحات التى تتناول مثل هذه العمليات، نتوقع أن نكتسب نظرات ثاقبة متزايدة لأهمية التفاعل بين مثل هذه المتغيرات على المستوى الفردى مع الأنماط الثقافية فى التأثير على عمليات نقل المعرفة. ونأمل أن يكون منهجنا المتكامل محفزاً على إجراء المزيد من بناء النظريات والبحث فى هذا المجال المهم من إدارة المعرفة الخاصة بالمنظمات الذى لم يلق حظه بعد من الاستكشاف بشكل كاف.



**عرض نقدي لكتاب:**  
**الإدارة الإستراتيجية: بناء منظمات المستقبل**

---

**عرض: نهى يسرى عبدالغنى**

---



● دورية الإدارة العامة  
● المجلد الثالث والأربعون  
● المـــــــعد الأول  
● مـــــــرم ١٤٢٤ هـ  
● مـــــــارس ٢٠٠٢ م

## عرض نقدي لكتاب:

### الإدارة الإستراتيجية: بناء منظمات المستقبل

أ. نهى يسرى عبدالغنى ♦

الكتاب الذى نعرض له عنوانه: (الإدارة الإستراتيجية: بناء منظمات المستقبل)، من تأليف الدكتور عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، أستاذ إدارة الأعمال، بكلية التجارة، جامعة القاهرة، والصادر فى أواخر سنة ٢٠٠٢ م، عن الدار القدسية للطباعة والنشر، بالقاهرة، والذى يقع فى ٤٦٩ صفحة من القطع الكبير.

وسوف نحاول فى هذا العرض قدر الإمكان أن نتحدث عن أهمية الإدارة الإستراتيجية، عارضين لأهداف الكتاب، ولما تحتويه فصوله، موضحين أهم القضايا والأفكار والآراء المطروحة خلاله، محاولين استخلاص الإسهامات التى قدمها الكتاب، ثم نذكر أهم المراجع التى حوّاها الكتاب من أجل أن يستفيد منها الباحث والقارئ، فلعلنا نوفق إلى ذلك.

## أولاً - الإدارة الإستراتيجية: الماهية والأهمية:

الإدارة الإستراتيجية هى: العملية التى تقوم بمقتضاها الإدارة العليا بتحديد اتجاه المنظمة وأهدافها طويلة الأجل، هذا التحديد يكون بصياغة الإستراتيجيات اللازمة التى تساعد فى تحقيق الأهداف، وذلك فى ضوء كل من العوامل البيئية الداخلية (إمكانات المنظمة) والخارجية (الظروف البيئية المحيطة) ثم تطبيق الإستراتيجية المختارة والرقابة عليها.

♦ منظمّة موارد بشرية وباحثة إدارية فى مجموعة شركات النزّمة فرع تكنولوجيا المعلومات، القاهرة.

وانطلاقاً من هذا التعريف يذهب المؤلف إلى أن الإدارة الإستراتيجية تتكون من عنصرين أساسيين هما: صياغة وبناء إستراتيجية قوية فى ضوء اتجاه محدد، ثم التطبيق الدقيق لهذه الإستراتيجية ورقابته.

ثم يذكر المؤلف تعريفاً آخر للإدارة الإستراتيجية، فيوضح أنها عبارة عن: مجموعة الأعمال والقرارات التى تؤدى إلى تطوير إستراتيجية أو إستراتيجيات فعالة، وذلك لإنجاز وتحقيق أهداف المنظمة.

وعلى كل حال فيمكن لنا القول إن هناك تعريفات للإدارة الإستراتيجية تساوى عدد الكتاب الذين تناولوا هذا الموضوع، غير أنها جميعاً تشترك فى أن الإدارة الإستراتيجية عبارة عن مدخل للإدارة، تقوم الإدارة العليا من خلاله بتحديد وإدارة مستقبل المنظمة من خلال تطوير إدارة إستراتيجية هذه المنظمة.

ويتضح لنا من خلال هذه التعريفات: أن الإدارة العليا هى المسئولة عن الإدارة الإستراتيجية للمنظمة، واتخاذ القرارات طويلة الأجل. أما الأفراد المساهمون فى هذه العملية فأولهم المدير الإستراتيجى، وهو الشخص المسئول عن عملية الإدارة الإستراتيجية، وبعد ذلك يأتى مجلس الإدارة، والإدارة العليا، بالإضافة إلى مديرى الوظائف والأقسام الرئيسيين للمنظمة. (ص ٤٢ - ٤٤)

و يحددنا المؤلف عن أهمية الإدارة الإستراتيجية، أو بمعنى آخر الفائدة التى يمكن أن تعود علينا من دراسة أو ممارسة الإدارة الإستراتيجية، فهى بوجه عام توفر الرؤية الواضحة والمحددة للمستقبل فى أى منظمة، كما أنها تعطينا المبادرة والقدرة على توليد الأفكار النابعة من رغبات وحاجات المستهلك (السوق)، كما أنها تؤدى إلى ارتفاع فى مستوى الأداء الفعال، مع العمل على التركيز بفعالية تحقيق النتائج المحددة سلفاً، وفى رأينا: أن التطبيق الدقيق للإستراتيجية هو أهم مسئوليات الإدارة.

ونحب أن نقول هنا إن هناك مجموعة من الأسباب يمكن أن توضح لنا أو تجيب عن سؤال هو: لم يجب أن تمارس الشركات والمنظمات الإدارة الإستراتيجية؟



## الإدارة الإستراتيجية: بناء منظمات المستقبل

يذكر لنا المؤلف مجموعة من الأسباب التي يرى بمقتضاها أنه يجب على المنظمات أن تمارس الإدارة الإستراتيجية، وإذا أردنا إيجاز هذه الأسباب لقلنا: إن هذا النوع من الإدارة يجعل المنظمات تتوقع المشكلات والفرص المستقبلية، كما أنها توهر أهدافاً واتجاهات واضحة عن مستقبل المنظمة لجميع العاملين داخلها، وغير خفى عنا أن الناس في أى مكان عندما يعرفون ما هو متوقع منهم، ويعرفون أيضاً إلى أين يتجهون، يكون أداؤهم أفضل في الكمية والنوعية.

ونحن نتفق مع المؤلف في أن هذا يؤدي إلى تقليل الصراع بين الإدارات المختلفة، فالإدارة الإستراتيجية الناجمة هي التي تحدد الطريق الذي يجب أن يسلكه العاملون من أجل أن يحققوا أهداف المنظمة، نضيف إلى ذلك توفيرها للأسس اللازمة للرقابة والمتابعة، كما أنها تضمن أن لدى الإدارة العليا أهدافاً وآراء موحدة بالنسبة للموضوعات الإستراتيجية، ونحن نرى أن ذلك من أهم الأمور التي تحققها هذه النوعية من الإدارة.

وهي رأينا أن هذا النوع من الإدارة لا يمكن أن يصل إلى الناس إلا بعد أن يكتب عنه كثيراً، ويتم مناقشته مناقشة مضيئة، مع تعريف الجميع بأن المنظمات التي تمارس الإدارة الإستراتيجية غير المنظمات التي لا تمارسها، فالأولى تشبع حاجات العمال والمستهلكين والمساهمين أى المجتمع أجمع.

ويخلص المؤلف إلى نتيجة مهمة هي ارتباط تطبيق الإدارة الإستراتيجية بأداء المنظمة، وإذا كان هدفنا في إدارة الأعمال هو تحسين أداء المنظمة، فإن الإدارة الإستراتيجية تسهم بشكل فعال في تحقيق هذا الهدف.

وعليه يمكن القول إن المنظمات التي لديها نظم فعالة، وممارسة حقيقية للإدارة الإستراتيجية سوف تكون أكثر فاعلية في إنجاز أهدافها من المنظمات التي لا تمارس هذه العملية. ( ص ٣٩ - ٤٢ )

## ثانياً - أهداف الكتاب وفصوله:

إذا أردنا أن نستخلص أهداف الكتاب، نجدها فيما يلى:

- إمداد القارئ بالمعرفة الإدارية التى تعكس مهام الإدارة العليا.
- محاولة تغيير اتجاهات المدير بالتركيز على الأمور الأساسية وإعطائها وقتاً واهتماماً أكبر وعدم الانخراط فى الأمور الروتينية بالرغم من إلحاحها، وتقييدها للمستويات الأدنى.

وعلى هذا فإن الهدف الأساسى من دراسة الإدارة الإستراتيجية وفهمها هو وضع القارئ فى مكان الإدارة العليا، وهذا ما يطمح إليه المؤلف.

- يحاول الكتاب أن يدرّب القارئ على مجموعة من المهارات منها: القدرة على تشخيص المشكلات، من خلال نظرة متعمقة للموقف، مع التعرف على مشكلة المنظمة مع البيئة التى تعمل فيها، وكذلك تقييم إمكانياتها الداخلية. وأيضاً القدرة على اقتراح السياسات والإستراتيجيات المناسبة للموقف الذى يواجه المنظمة، مع تقييم كل بديل منها، واختيار البديل المناسب.

ويحاول أيضاً تدريب القارئ على محاولة استقراء المستقبل من خلال الواقع، وتوجيه الأحداث لصالح المنظمة من أجل مستقبل أفضل لها، وليس مجرد تنبؤ نظرى بهذا المستقبل والاستجابة له.

ويحاول أن يدرّب القارئ على الإيمان بأن المشكلات فى بلادنا ليست فى نقص الإمكانيات، بل فى الأسلوب الذى تدار أو تهدر به هذه الإمكانيات.

كما يحاول تدريب القارئ على إثبات الشخصية، وإثارة الاهتمام من خلال الإحساس بالمشكلات الإدارية لمجتمعه مع نشر هذا الفكر فى المجتمع.

ولنا كلمة فى هذا الصدد: إن الأهداف عندما تطرح، يجب أن يلمسها المتلقى، من خلال فهم واستيعاب المعرفة المطروحة، أضف إلى ذلك أهمية

### الإدارة الإستراتيجية: بناء منظمات المستقبل

الاقتناع بها، من هنا يستطيع أن يطبقها ويمارسها، فلا خير في معرفة لا يقتنع بها القارئ، ولا ينفعها، فالمعرفة التي لا تطبق تعتبر معرفة ميتة ولا فائدة منها لحاملها إلا إذا تحولت إلى فعل حقيقي.

ونحن نتفق مع المؤلف في أن التطبيق العشوائي بدون معرفة أو نظرية تبرر لنا الطريق يعتبر تطبيقاً أعمى غير مجدٍ.

### **عرض تقريرى ونقدى لفصول الكتاب:**

بعد المقدمة يأتى الفصل الأول وعنوانه: (دعوة إلى الإدارة الإستراتيجية) وفيه يحدثنا عن تطور الفكر الإستراتيجى، عبر مراحل المختلفة، ثم يتحدث عن ممارسة الإدارة الإستراتيجية حول العالم، فى الدول المتقدمة، والدول النامية، والدول الأقل نمواً، ويعرفنا بأهمية الإدارة الإستراتيجية، وكيف ترتبط المنظمات الناجحة بها، ويعرفنا أيضاً بأهمية هذه الإدارة، ومن المسئول عنها سواء مجلس الإدارة أو الإدارة العليا، من أجل الوصول إلى الإدارة الفعالة بمهاراتها الفنية، والإنسانية، والفكرية، ثم يمرج على مستويات الإدارة الإستراتيجية حيث مستوى الإستراتيجية العليا للمنظمة، وإستراتيجية النشاط، أو ما يسمى بوحدة النشاط الإستراتيجى، أو الإستراتيجيات الوظيفية، والتنسيق بين هذه المستويات، ويعرفنا بمكونات هذه الإدارة، مع جدول يوضح فيه الاختلافات الأساسية بين المستويات الإستراتيجية المختلفة.

ونحب هنا أن نشيد بالأشكال التوضيحية التى استعان بها المؤلف، خلال هذا الفصل، وفصول الكتاب بوجه عام، والتى جاءت واضحة وبمبسطة، من أجل توصيل الأفكار إلى القارئ.

أما الفصل الثانى فقد جاء تحت عنوان (تحديد غرض المنظمة ورسالتها)، يبدأ المؤلف هذا الفصل بتوضيح المقصود برسالة المنظمة، أى غرضها الأساسى،

والذى يميزها عن غيرها من المنظمات التى تعمل معها فى نفس المجال، مع التأكيد على أن عملية تحديد رسالة المنظمة أولى خطوات عملية الإدارة الإستراتيجية. ثم يتكلم عن الحاجة إلى صياغة واضحة ومحددة للرسالة، وأهمية صياغة وتطوير رسالة المنظمة التى تطورت النظرة إليها، ويوضح المراحل التى تعكس تطور نظرة المنظمات للرسالة، ثم الأبعاد الخاصة بتعديدها، ومداخل وضعها، ويعرفنا برسالة المنظمة فى المستقبل، وكيف سيحدد المستهلك مستقبلاً رسالة المنظمة، وأهمية تقويم هذه الرسالة، ومصفوفة هذا التقويم ومعاييره ومقاييسه.

ونلاحظ أن المؤلف فى بداية كل فصل ينتقى مجموعة من المقالات أو الأعمدة أو الآراء التى نشرت فى بعض الصحف العربية والمصرية، ولها علاقة بموضوع الإدارة، وهذا جهد طيب، إلا أن بعض مختاراته تفتقد العلاقة بموضوع الإدارة الإستراتيجية بوجه عام، كما نلاحظ أنه لا ينوع فى هذه الاختيارات، ولو حدث هذا التنوع، مع متانة الربط، لاستفاد القارئ الكثير.

وفى الفصل الثالث الذى جاء عنوانه (تحديد الأهداف الإستراتيجية) يتكلم الكاتب عن ماهية الأهداف، التى هى النهايات التى تجاهد المنظمة من خلال وجودها وعملياتها من أجل أن تحققها، وأهمية هذه الأهداف، وواقعيتها، وأهمية تغفلها فى كل أرجاء المنظمة، ومعاييرها، وكيف تتم عملية صياغتها، ويوضح لنا بجدول مفيد قيم المدير، وانعكاس هذه القيم على اختيار الأهداف، ويذكر لنا المراحل المتعددة لتطوير وصياغة الأهداف فى المنظمات.

وهذه الجزئية الأخيرة كان من الأفضل أن تأتى بعد حديث المؤلف عن ماهية الأهداف، حيث إنها تمتد جزئية تاريخية إلى حد ما.

وبعد ذلك يتكلم المؤلف عن أهداف المنظمة والاستمرارية، والأهداف المنظورة، والقابلة للتحقيق، والمباشرة أو الحالية، وأهمية ربط أهداف المنظمة بالتنمية، ولن يتأتى ذلك إلا بمراعاة العملية الديناميكية لإنجاز تلك الأهداف.

## الإدارة الإستراتيجية: بناء منظمات المستقبل

ويختتم المؤلف هذا الفصل بحدث موجز عن صياغة وتصميم الإستراتيجية الإدارية، وأهمية ذلك، ومراحله من خلال بعض المواقف.

أما الفصل الرابع (تحليل وتشخيص البيئة الخارجية) فيتكلم المؤلف فيه عن البيئة العامة المحيطة بالمنظمة، والعوامل الخارجية التي تؤثر على إستراتيجيتها مثل: الاعتبارات الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، والتكنولوجية.

يحاول المؤلف تحليل عملية الصناعة أو البيئة التشغيلية التي تعمل فيها المنظمة، والعوامل الأساسية التي تشكل المنافسة داخل الصناعة مثل دخول منافسين جدد، واقتصاديات الحجم الكبير، وتمييز المنتج، والمتطلبات المالية، والتكاليف المنخفضة بصرف النظر عن حجم الإنتاج، وسهولة الوصول إلى منافذ التوزيع، والسياسة الحكومية، والقوة التفاوضية للمشتريين والموردين، والمنتجات البديلة إلى آخره.

ويتكلم المؤلف عن الموقف التنافسي التفصيلي للمنظمة، وعن المستهلك لخدمات ومنتجات المنظمة، وعن القوة البشرية ودورها، والتنبؤ بالتغيرات البيئية المؤثرة على مستقبل المنظمة، وأهمية مصادر المعلومات الأساسية، وتقييم أساليب التنبؤ، ودمج نتائج التنبؤ في عمليات الإدارة الإستراتيجية.

ويحمد للمؤلف الأمثلة العديدة التي ذكرها خلال حديثه عن جزئيات هذا الفصل وغيره من فصول الكتاب.

أما الفصل الخامس فكان عنوانه: (تحليل وتشخيص إمكانيات المنظمة الداخلية) وفيه يوضح الكاتب العوامل الإستراتيجية الداخلية انطلاقاً من المدخل الوظيفي في التحليل، موضحاً أوجه القوة وأوجه الضعف المختلفة من خلال العناصر الفرعية مثل التسويق والتمويل والمحاسبة والإنتاج والعمليات والأفراد وتنظيم الإدارة العليا، ثم يقيم العوامل الداخلية الإستراتيجية بالمقارنة مع إمكانيات وأداء المنظمة في الماضي، وبالمقارنة بعوامل النجاح طبقاً لمرحلة التطور

التي يمر بها المنتج/ السوق، وعبر جدول مفيد يذكر عوامل النجاح الأساسية أثناء المراحل المختلفة لدورة حياة السلع، وأخيرًا بالمقارنة مع المنافسين، ذاكراً عوامل النجاح في الصناعة بوجه عام.

ونأتى إلى الفصل السادس وعنوانه: (التحليل الإستراتيجى والاختيار) ويدور هذا الفصل حول الموضوعات الرئيسة التالية: الإستراتيجيات المتاحة على مستوى الشركة ككل: إستراتيجية التركيز على النشاط الحالى، إستراتيجية تطوير السوق، إستراتيجية تطوير المنتج، إستراتيجية التطوير والابتكار إستراتيجية التكامل الأفقى، إستراتيجية التكامل الرأسى، إستراتيجية المشروعات المشتركة، التتبع المرتبط بنشاط الشركة الحالى، التتبع غير المرتبط بالنشاط الحالى للشركة، إستراتيجية تخفيض الإنفاق/تغيير الأوضاع، إستراتيجية بيع النشاط، أو الجزء الأكبر منه، إستراتيجية التصفية.

ويعد ذلك يتكلم عن الإستراتيجيات على مستوى النشاط، والإستراتيجية وعلاقتها بوضع المنظمة التنافسى، والإستراتيجيات التي يجب تجنبها، ثم يذكر مجموعة من النماذج والأساليب في اختيار الإستراتيجية، ويتحدث عن العوامل النفسية التي تؤثر على الاختيار.

وهذا الفصل كثير العناصر، وفي رأينا أنه من الممكن ضم بعض العناصر، واختصار البعض الآخر، حتى يتمكن القارئ من استيعاب هذا الفصل الذى يبلغ ٦٦ صفحة من الكتاب، وكان من الممكن أن يقسم إلى فصلين، وغنى عن البيان أن عملية مراعاة التوازن بين فصول أى مؤلف علمى ضرورية ومطلوبة.

أما الفصل السابع فهو تحت عنوان (تطبيق الإستراتيجية) وفيه يتحدث المؤلف عن عملية تطبيق الإستراتيجية والتغيير: حتمية تغيير الوضع الحالى، إجراء التغيير، تثبيت التغيير، ثم مكونات عملية تطبيق الإستراتيجية من خلال المهام الإدارية المطلوبة، والتكيف مع المناخ الذى يتم فيه التطبيق، المداخل المتاحة أمام القيادة لإنجاح عملية التطبيق، التنسيق بين عمليات المنظمة ومتطلبات الإستراتيجية.

## الإدارة الإستراتيجية: بناء منظمات المستقبل

وخلال ذلك يأتى الحديث عن اختيار القيادة المناسبة للإستراتيجية الجديدة، وتحويل وترجمة الأهداف طويلة الأجل إلى أهداف سنوية، ومواصفات الأهداف قصيرة الأجل، وارتباطها بالأهداف طويلة الأجل، والتكامل والتسقيق، وخطوات إعداد مصفوفة الأهداف، ثم يطبق ذلك على بعض المسائل العملية، واضعاً بعض الجداول عن الإستراتيجيات الوظيفية فى التسويق، والإستراتيجيات الوظيفية المالية، والإستراتيجيات الوظيفية فى إدارة الإنتاج والعمليات، وفى إدارة البحوث والتطوير، وفى إدارة الموارد البشرية.

هذا، وقد ذيل الفصل بمجموعة من الجداول والرسوم التوضيحية والمقارنات المفيدة.

أما الفصل الثامن فعنوانه (الرقابة على الإستراتيجية) ويتناول نظم الرقابة الإستراتيجية، ونظم الرقابة التشغيلية، ونظم المكافأة والتحفيز والمرتبطة بالإستراتيجية، و تحسين وتطوير أداء المنظمة وكيفية ذلك.

ومن خلال هذه الجزئيات يتحدث عن الخصائص الرئيسية لنظم الرقابة الإستراتيجية، ونظم الموازنات بفرض الرقابة على تطبيق الإستراتيجية، وجودة المنتجات وكيفية قياسها، مع بعض الأمثلة للشركات الناجحة، وعوامل نجاحها فى ضوء إستراتيجيتها الجديدة ومؤشرات الأداء اللازمة لرقابة إستراتيجية المنظمة أثناء التنفيذ، وأنظمة التحفيز الإدارى قصيرة الأجل وطويلة الأجل، ثم يصمم جدولاً لتقييم أداء الإدارة العليا، ويتكلم عن المراجعة الشاملة للأداء داخل المنظمة، والمفهوم اليابانى لتحسين الأداء المستمر، ومراحل مفهوم الجودة الكلية، ومكونات الجودة الكلية، والنظام المتكامل لها، مع ذكر نموذج الجودة الكلية بإحدى الشركات الأجنبية، ويوضح الإطار الخاص بنظم الجودة لإحدى شركات الكمبيوتر الأجنبية، ويشرح أركان سياسة الجودة الكلية، وأساليب تغيير مناخ المنظمة من أجل تدعيم نظم الجودة الكلية.

ويختتم المؤلف هذا الفصل بمجموعة من الأسئلة، وإن كنا نأخذ عليه أن هذه الأسئلة قد تهم الطالب الذى يدرس فى تخصص إدارة الأعمال، ولكن لا نعتقد أنها تهم القارئ العادى الذى بالطبع لا يشتري الكتاب من أجل الامتحان، أو من أجل معرفة نوع الأسئلة التى قد تأتى إليه فى الامتحان، وإنما يشتريه بغية القراءة وتوسيع المدارك، وعليه فهذه المجموعة من الأسئلة (من ص ٤٠٤ إلى ص ٤١٤) نرى أنه لا داعى لها.

الفصل التاسع والأخير تحت عنوان: (تطوير المهارات الفكرية وأسلوب الحالات العملية)، ويهدف هذا الفصل إلى تزويد القارئ بالحالات العملية، وأهدافها، والأسلوب المستخدم فى معالجة هذه الحالات، كما يتحدث عن أسلوب المراجعة الإستراتيجية: تحليل الموقف الحالى، المدير الإستراتيجى، مجلس الإدارة، الإدارة العليا، البيئة الخارجية، بيئة النشاط، البيئة الداخلية بين أوجه القوة ومصادر الضعف، الهيكل التنظيمى، ثقافة المنظمة، موارد المنظمة وإمكاناتها من: تسويق وبحوث وتطوير وإدارة العمليات والإنتاج، وإدارة الموارد البشرية، ونظم المعلومات، وتحليل العوامل الإستراتيجية، البدائل الإستراتيجية، اختيار الإستراتيجية المناسبة، تطبيق الإستراتيجية، التقييم والرقابة، أسلوب تحليل وعرض الحالات العملية، وكيفية عرض وكتابة التقرير عن الحالة.

ويختتم هذا الفصل بمجموعة من الحالات العملية لبعض مصانع المعدات بإحدى شركات السكر والتقطير، وإحدى الشركات الدولية للسيارات، وإحدى الشركات المتعددة الجنسيات لمواد البناء، وإحدى الشركات العالمية للتوزيع السينمائى.

وأخيراً يلاحظ أن المؤلف اعتمد على ثلاثة مراجع عربية فقط لا غير، أحدهما له، فى حين اعتمد على ثلاثة وثلاثين مرجعاً أجنبياً بالإنجليزية، أحدثها يرجع إلى سنة ١٩٨٩ م، والكتاب صدر فى سنة ٢٠٠٢م، ونعتقد أن هناك العديد من الدراسات والأبحاث التى صدرت فى مجال الإدارة الإستراتيجية بعد سنة ١٩٨٩ م إلى تاريخ نشر الكتاب، وكان من الممكن العودة إليها.



## أهم القضايا والآراء والأفكار العلمية المطروحة فى الكتاب:

إذا قرأنا صفحات هذا الكتاب "الإدارة الإستراتيجية: بناء منظمات المستقبل"، يتبادر إلى الذهن مجموعة من الأسئلة أولها: ما السبب فى وجود منظمات ناجحة، وأخرى متوسطة الأداء، وثالثة فاشلة تماماً؟ وثانيها: ما السبب فى وجود منظميتين متجاورتين، وقد يعملان فى نفس المجال أحدهما ناجحة والأخرى فاشلة أو متعشرة؟

إن السبب فى رأينا هو الإدارة الإستراتيجية، التى هى مدخل لبناء منظمات المستقبل، وهذا هو موضوع الكتاب الذى معنا .

وإذا كان المؤلف قد عرف بالإدارة الإستراتيجية، أو بالسياسات الإدارية، وأهميتها، وقد لخصنا ذلك فى الجزء الأول من عرضنا، فإنه يتحتم دراسة الإدارة الإستراتيجية والقراءة فيها لكل من له علاقة بعلم الإدارة، على وجه العموم، وأهل التخصص فى إدارة الأعمال على وجه الخصوص.

والكتاب يدور حول الإدارة الإستراتيجية، والتى تنطلق من ثلاثة محاور رئيسية هى: السبب فى وجود المنظمة، وما الذى ترغب المنظمة فى إنجازه، وكيف تحقق المنظمة أهدافها.

فإذا عرفنا رسالة المنظمة يمكن لنا أن نعرف سبب وجودها، وكذلك إذا عرفنا الأهداف التى من أجلها أنشأت المنظمة، ومن الطبيعى أن تسعى لتحقيقها عرفنا ما الذى ترغب المنظمة فى عمله أو إنجازه أو تحقيقه.

أما الإدارة الإستراتيجية فهى الوسيلة التى تحقق بها المنظمة أهدافها النهائية ورسالتها، وهذا هو ما يطرحه الكتاب ويسعى إلى تحقيقه.

وفى رأينا أن هذا الطرح يختلف بالكلية عن المناهج الوظيفية مثل التسويق والإنتاج والتمويل والمحاسبة، لأنه ينقل القارئ من مجرد المعالجة الجزئية لوظيفة

من وظائف المنظمة إلى المعالجة الشاملة للمنظمة ككل، وبمعنى آخر أنه يضع الدارس أو القارئ أو المتلقى مكان المدير العام الذى يدير المنظمة كلها بدلاً من إدارة وظيفة أو جزء واحد فقط منها .

معنى ذلك أن الإدارة الإستراتيجية فى طرحها تتسم بمجموعة من الملامح المميزة منها : أنها تمثل قمة الرؤى والأطروحات التى يتضمنها البحث فى إدارة الأعمال، حيث تضع اللمسة الأخيرة للمعلومات الإدارية التى يتلقاها الباحث أو الدارس فى الإدارة، فيدون دراسة الإدارة الإستراتيجية، فإن إعداد الفرد لتولى منصب إدارى يعتبر مقوصاً وغير كامل.

إن هذا الطرح يركز على مهام وأنشطة الإدارة العليا للمنظمة، والنظر إليها من أعلى، وهذا يتيح النظر للأمور الكلية، وليس للتفاصيل، مع أهمية ربط المنظمة بالبيئة المحيطة فى استمرار .

وطرح موضوع الإدارة الإستراتيجية يمكننا من إيجاد نوع من التكامل بين المناهج المختلفة لدراسة إدارة الأعمال، والخبرة تقول لنا إن أهل القراءة أو البحث عادة ما يستوعبون المعرفة المتاحة فى الفروع الوظيفية على أنها معلومات منفصلة عن بعضها، أما فى هذا الطرح فالمطلوب هو أن نستوعب مفهوم الإدارة الإستراتيجية، ونطبقها بطريقة متكاملة، لحل مشكلة واحدة، ونحن نؤكد هنا على أن دراسة وفهم هذا الطرح لا يمكن أن يتأتى إلا بعد تجميع المعارف والعلوم التى توصلنا إلى تطبيق الإدارة الإستراتيجية، واضعين فى الاعتبار أن العلوم تتكامل ولا تتقاطع .

وهذا الطرح يجعلنا نطالب بتطبيق مفاهيمه على المنظمات الاقتصادية والخدمية والحكومية، حيث إن المبادئ واحدة، ولكن الاختلاف فى التطبيق، فلا يمكن لأى منظمة مهما كان نوعها العمل بكفاءة، دون تحديد أهدافها، وأغراضها، ورسالتها الأساسية، وإستراتيجيتها لتحقيق ما تريده من أهداف.

## الإدارة الإستراتيجية: بناء منظمات المستقبل

وطرح موضوع الإدارة الإستراتيجية يتيح الفرصة لتعلم مهارات أساسية وجديدة لم يتم التطرق إليها تفصيلاً خلال دراسات أخرى مساعدة لعلم الإدارة، فالهدف هو كيفية اتخاذ القرارات، ومواجهة المشكلات على مستوى الإدارة العليا، وكذلك طرق بناء وتصميم الخطط الإستراتيجية وتنفيذها ومراقبتها، باختصار فإنه يعمق فكرة تناول المنظمة ككل، وليس التعامل مع وظيفة أو جزء منها فقط.

### **الختام:**

هذا الكتاب تم تأليفه من أجل أن يخدم دارسي إدارة الأعمال، بالإضافة إلى مديري المنظمات بكل أنواعها، ويخاطب بصفة خاصة الأفراد الذين يترفعون على قمة الهرم التنظيمي في أى منظمة، وهم بالتحديد رؤيس مجلس الإدارة أو المدير العام بالإضافة إلى مديري الوظائف الرئيسية بالمنظمة، وهم جميعاً مسئولون عن وضع إستراتيجية المنظمة وتطبيقها، وتقييمها، وذلك لتحقيق أهداف منظماتهم بنجاح.

وإذا كان هذا الكتاب يقدم إنموذجاً لعملية الإدارة الإستراتيجية مع تدعيم مكونات هذا الإنموذج بأمثلة عملية واقعية من سجلات المنظمات العالمية والإقليمية والمحلية التي اتخذت هذه العملية مدخلاً أو منهجاً لإدارة منظماتها بنجاح، وعليه فإنه من الممكن استفادة شبابنا من مديري المستقبل بهذا الطرح الذي يقدمه الكتاب عن الإدارة الإستراتيجية كبناء لمنظمات المستقبل.

إن هذا الكتاب يشاركنا الرأي في أنه لم يعد مقبولاً وقد دخلنا إلى الألفية الثالثة، أن تفصل النظرية عن التطبيق، فأى نظرية وضعت في الأصل لتطبيق، حيث إن الهدف من العملية التعليمية والتقييمية ليس فقط المعرفة، بل التطبيق والممارسة.

ونحن نتفق مع ما قدمه الكتاب من رؤى تنطلق من أنه إذا كان هناك قصور

فهو راجع إلى تخلف التطبيق عن النظرية في منظماتنا، وبالطبع لا توجد هذه الظاهرة في الدول المتقدمة.

ولكى يثبت المؤلف أنه لا توجد فروق بين النظرية والتطبيق، أكد على أن ما يعرض في كتابه مبادئ مجردة لكنها حتمية لكل أشكال المنظمات، وأن ما ينادى به ليس مجرد نظريات بل هو الواقع الذى نراه فى ممارستنا اليومية.

## أهم المراجع

### أولاً - المراجع العربية:

- شوقي حسين عبد الله، أساسيات الإدارة، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٨٩م.
- محمد المحمدى الماضى، إدارة الإستراتيجية: الإعداد والمصاغة، دار الثقافة العربية، القاهرة، ١٩٩٤م.

### ثانياً - المراجع الأجنبية:

- Chander, A.D., Strategy and Structure. (cambridge, Mess. MIT Press, 1962).
- Drucker, P.F., Management, (New York, Harper & Row, 1974).
- Justis, R.T. et al., Strategic Management and Policy, (Englewood Cliffs, N.J. :Prentic- Hall Inc., 1985).
- Wheelen, T. & Hunger, D., Strategic Management and Business Policy New York :Addison. Wesley Publishing Co., 1978.
- Yavitz, B. & Newman, W. H., Strategy in Action, (New York : Free Press, 1982).
- Woo, C. Y. & Cooper, C., "Strategies of Effective Low- Market Share Business", Harvard Business Review, November-December, 1972.

## شكرو تقدير

توجه هيئة تحرير دورية الإدارة العامة الشكر للزملاء:

١ - د. محمد على التركي

٢ - د. منذر بن علي الزيد

٣ - د. يحيى عبدالغنى أبو الفتوح

أعضاء هيئة التحرير السابقين لمشاركتهم في إنجاز إجراءات نشر بعض الأعمال العلمية المنشورة في العدد الرابع من المجلد الثاني والأربعين، لشهر شوال ١٤٢٣هـ الموافق ديسمبر ٢٠٠٢م.



# من الإدارات الجديدة للمعهد

## كتاب

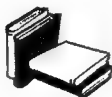
**الكتاب السعودي المعاصر**  
دراسة وصفية تحليلية لفوائده وامتته وخواتمه

تأليف: د. فؤاد حمد رزق فرسوني  
الناشر: معهد الإدارة العامة  
سنة النشر: ١٤٢٣هـ  
عدد الصفحات: ٣٢٠ صفحة



يأتي "الكتاب السعودي المعاصر" في مقدمة وثلاثة فصول وخاتمة. أما المقدمة فقد تطرقت لبيان أهمية الكتاب بوصفه وعاءً للمعلومات، وأبرزت العناية التي تولي لصناعته ونشره، والدراسات البيبلوجرافية السابقة للكتاب السعودي، وكذلك عُتِبَ بمجال الدراسة الحالية من الناحية المكانية والزمنية، ومنهج البحث المتبع فيها، وأهدافها المتمثلة في توضيح تكوين أقسام الكتاب، وتنظيمها، ومعاييرها، والكشف عن خصائص أقسام الكتاب السعودي المعاصر وتقويمها، وبيان المصطلحات المستخدمة لشتى أقسام الكتاب ومفاهيمها وأدوارها، ورصد الممارسات السائدة في تصميم الكتاب السعودي وتنظيمه وتحديد اتجاهاتها، واقتراح ما من شأنه الإسهام في تطوير وضع أقسام الكتاب السعودي خاصة، والعري عامة، وتنظيم أقسامه، وعرض معلوماته. وارتباطاً بهذه الأهداف فقد تناولت فصول الكتاب الثلاثة الفوائد في الكتاب السعودي المعاصر، وامتته، وخواتمه. وتخضع معالجة مادة كل فصل إلى مصطلحات موضوع الفصل، ومفهوم الفوائد، والمتن، والخواتم، ودقة هذا التسجيل واكتماله، وتقويم أوضاعها في ضوء المواصفات القياسية العربية والأجنبية وبيان اتجاهات تناولاتها. واشتملت الخاتمة على إيجاز للنتائج، وتقديم للمقترحات التي أفضت إليها.

وضم الكتاب قائمة إسنادات تتسم بالجدة والثراء في تغطية مباحث الدراسة مما نشر بالعربية والإنجليزية، أعقبها قائمة الكتب المصدرية المعتمدة في الجانب التطبيقي من هذه الدراسة، فحوت مائة وخمسين كتاباً خضعت جميعها للتحليل والنظر وتضمن الأوضاع الحقيقية لتصميم الكتاب وتنظيمه وتوثيقه فيها، رصداً لواقع الكتاب السعودي المعاصر، واستشرافاً لأفاق تطويره.

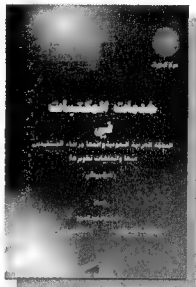


# من الإدارات الجديدة للمعهد

## بحث ميداني

### خدمات المكتبات في المملكة العربية السعودية واقعها ورضا المستفيدين عنها واتجاهات تطويرها

إعداد: سريع بن محمد السريع  
خالد بن عبدالرحمن الجبري  
فهد بن محمد الفريح  
الناشر: معهد الإدارة العامة  
سنة النشر: ١٤٢٣هـ  
عدد الصفحات: ٣٦٨ صفحة



خدمات المكتبات - على اختلاف أنواعها - أعمال ونشاطات يكمل بعضها بعضاً، وهي ممارسات مهنية متخصصة تجمع بين العلم والفن الذي يحتاج إلى مهارات متقنة ومعرفة بالأعمال الإدارية والفنية. ومخرجات هذه الخدمات دائماً ما تكون واضحة وملموسة يمكن قياسها ومعرفة مدى تحقيقها للأهداف المنشودة، وتلمس نواحي القصور والضعف فيها؛ مما يساعد على تقويمها وتصحيحها.

وهذا البحث يتحدث عن واقع خدمات المكتبات في المملكة العربية السعودية وسبل تطويرها، حيث تم استفتاء عينة كبيرة من أمناء المكتبات والمستفيدين منها في عدد من المكتبات المنتشرة في مناطق المملكة. وقد شمل البحث (١٨٢) مكتبة من المكتبات العامة التابعة لوزارة المعارف، والمكتبات العامة التي لا تتبع الوزارة، والمكتبات الجامعية، ومكتبات الكليات، والمكتبات المتخصصة، كما تم استطلاع آراء أكثر من (٦٤٠) مستفيداً ومستفيدة؛ وذلك لتحقيق عدد من الأهداف، منها:

- التعرف بشكل مباشر على أنواع الخدمات المكتبية التي تمارسها هذه المكتبات.
  - تقييم واقع خدمات المعلومات والصعوبات التي تواجهها المكتبات نحو توفيرها.
  - مدى رضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة لهم.
  - اقتراحات أمناء المكتبات والمستفيدين نحو تطوير المكتبات وخدماتها في المستقبل.
- وقد خلص البحث إلى عدد من النتائج والتوصيات المهمة التي يمكن الأخذ بها؛ لتتبع وتطوير خدمات المعلومات بشكل عام، ومواكبة التطورات الحديثة في هذا المجال. أما الفئات المستفيدة من هذا البحث فتتمثل في: أمناء وأمينات المكتبات، والعاملين في خدمات المعلومات، وذوي العلاقة من متخذي القرار، والمخططين والباحثين الاستشاريين، ومصممي المناهج التعليمية والتدريبية في مجال المكتبات والمعلومات.





التاريخ: / /

قسمة اشتراك

يرجى اعتماد اشتراكى فى الدورية لمدة:

□ سنة واحدة □ سنتين □ ثلاث سنوات □

بواقع ( ) من كل عدد

الاسم:

المهنة / الوظيفة:

العنوان:

مرفق شيك محدد بمبلغ ( ) مقبول الدفع لمعهد الإدارة العامة.

الرياض، المملكة العربية السعودية ، وهو يمثل القيمة عن مدة الاشتراك .

التوقيع :

تعاد هذه القسمة إلى  
الإدارة العامة للطباعة  
والنشر، معهد الإدارة  
العامة - الرياض ١١٤٩  
المملكة العربية السعودية  
ملاحظة: فى حالة  
تغيير العنوان يرجى  
إبلاغ الإدارة العامة  
للطباعة والنشر، معهد  
الإدارة العامة، بالعنوان  
الجديد.

## PUBLIC ADMINISTRATION

### Request Form

a - For Annual Subscription

For Year or Years: 20 ..... 20 .....

b - For specific Issue (S), Year 20 ..... , NO .....

Name: .....

Organization: .....

Address: .....

City ..... State ..... Zipcode .....

Telephone

Date

( ) ( ) ..... / 20 .....

### Order Address

Inst. of Pub. Adm.  
Gen. Department  
of Printing and  
Publishing:

Riyadh 11141  
Saudi Arabia

Please notify us  
if postal address  
changes.

● **ثمن العدد:**

- في المملكة العربية السعودية وبقية الدول العربية الأخرى: ١٠ ريالاً
- أو ما يعادلها بالدولار.
- خارج البلاد العربية: ٤ دولارات.

● **الاشتراكات السنوية:**

الاشتراكات	لمدة سنة	لمدة سنتين	لمدة ثلاث سنوات	لمدة خمس سنوات
<p>♦ الأفراد:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- في المملكة العربية السعودية.</li> <li>- في البلاد العربية بالريال</li> <li>أو ما يعادله بالدولار.</li> <li>- في البلاد الأخرى.</li> </ul>	٤٠ ريالاً	٧٠ ريالاً	١٠٠ ريال	١٥٠ ريالاً
	٤٥ ريالاً	٨٠ ريالاً	١١٥ ريالاً	١٨٠ ريالاً
	١٦ دولاراً	٣٠ دولاراً	٤٤ دولاراً	٧٠ دولاراً
<p>♦ المؤسسات:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- في المملكة العربية السعودية.</li> <li>- في البلاد الأخرى.</li> </ul>	٨٠ ريالاً	١٥٠ ريالاً	٢٢٠ ريالاً	٣٥٠ ريالاً
	٢٨ دولاراً	٥٠ دولاراً	٧٤ دولاراً	١٠٠ دولار

توجه المراسلات المتعلقة بالاشتراك في الدورية إلى العنوان التالي:  
 الإدارة العامة للطباعة والنشر، معهد الإدارة العامة - الرياض ١١١٤١، المملكة العربية السعودية  
 مدير عام الإدارة العامة للطباعة والنشر - هاتف: ٤٧٧٨٩٤٠  
 إدارة النشر - هاتف: ٤٧٤٥٢٨٦ أو ٤٧٤٥٤٥٦ - فاكس: ٤٧٤٥٥٤٢

E-Mail : publish@ipa.edu.sa

Research, studies and articles published in the Journal express the opinion of their authors and do not necessarily express the opinion of the Institute of Public Administration .

### ● Price Per Issue :

- Saudi Arabia and other Arab countries (10) Saudi Riyals or equivalent in U. S. Dollars .
- Other countries (4) U. S. Dollars .

### ● Subscriptions :

Subscription	One Year	Two Years	Three Years	Five Years
<b>* Individuals :</b>				
- Saudi Arabia	40 Riyals	70 Riyals	100 Riyals	150 Riyals
- Arab countries (or equivalent in U. S. Dollars) .	45 Riyals	80 Riyals	115 Riyals	180 Riyals
- Other countries	16 U. S. Dollars	30 U. S. Dollars	40 U. S. Dollars	70 U. S. Dollars
<b>* Institutions :</b>				
- Saudi Arabia	80 Riyals	150 Riyals	220 Riyals	350 Riyals
- Other countries	28 U. S. Dollars	50 U. S. Dollars	74 U. S. Dollars	100 U. S. Dollars

\* Correspondence for subscription should be addressed to :

*General Department for Printing and Publishing  
P. O. Box 205, Riyadh 11141, Saudi Arabia.*

\* Publication Department Tel. : 4745456 - 4745286 - Fax : 4745542

E-Mail : [publish@ipa.edu.sa](mailto:publish@ipa.edu.sa)



## **Abstract**

### **The Dimensions of the External Auditor's Professional Obligations Towards Clients when Using Confirmations as an Audit Evidence**

**Dr. Mohamed N. Allam**

This study deals with an issue that has not been discussed in the literature presented in the auditing specialized journals. In summary, the issue of this research is: If the client has an objection about the balance of his/her account as stated in the confirmation, does the external auditor have a professional obligation to inform him/her with his final professional opinion concerning the discrepancy concerning this account? Accordingly, this study has three objectives: to determine the dimensions of the external auditor's professional obligations, to show the viewpoints of the advocates and the opponents concerning the issue, to present the researcher's own point of view.



## **Abstract**

### **Financial Zakat and Common Welfare Quantitative Estimation in Moroccan Economy.**

**Dr. Hassan Ghassan Belkacem**

**Houssine Ihnach Ali**

The purpose of this research is to explain by modelling the importance of Zakat system regarding specific financial and economic aspects. It also aims at proving the reliability of Zakat system towards establishments and individuals against burden and pressure of Tax system. By using related sets pertaining to Islamic rules of Islamic jurisprudence about Zakat, we suggest some methodological theory to extract Zakat of Industrial sector. Thus, this paper will prove its economic efficiency especially when share profit has taken a particular value of the sale level. This research also defines the Zakat system as a tool of economic policies in order to orient the economic activities.

From practical perspective based on the use of some statistical and econometric techniques, we estimate that the whole Zakat revenue in Moroccan economic was measured by means statistical data bases covering all economic activities for the past three decades. A rough estimate of the Zakat revenue has been established in the full dynamic multiplier case, (into the bargain to spread precise tables of Zakat by sector with objective economic interpretation) and which is near to 600 milliard Dirhams i.e. an average of 20 milliards per year, taking into consideration the real impact of the Zakat upon the economic activities. Hence, the Zakat system proves to be an efficiently protective scheme against Islamic legal loans without mention illegal liabilities.

In addition, we have used samples survey from investigation done by the population living observatory. Thus using these findings to globally link the Zakat funds to legal recipients. Some relevant results (in addition to a table of Zakat effects) : on the one hand, reduction of the number of poor and needy people by 84 (through the repartition of the volume of the dynamic Zakat after a computation of the Zakat average for each household. On the other hand, this number is reduced only to 21 (through the repartition by the transfers of funds of Moroccan workers in foreign countries for the same categories.





## **Abstract**

### **Organization by Agreement of Administrative Contracts (A Comparative Study of the Kingdom of Saudi Arabia and Egypt)**

**Fuad Muhammad Musa Abd Al-Kareem, Ph. D.**

This paper deals with negotiated agreements in the field of administrative contracts, focusing on the authority in charge of concluding them and their nature. It also deals with the legal consequences of negotiations and the penalties that can be imposed on the participating parties when they violate the negotiating process. The paper aims at showing the importance of the negotiating stage in the conclusion of administrative contracts, pointing out the shortcomings of legal provisions in dealing with the negotiating stage of administrative contracts, and explaining the consequences of violating the legal and contractual obligations during negotiations. The paper arrives at the following conclusions: (1) every negotiating team should include a legal consultant, (2) there should be written agreements that cover the negotiating stage as much as possible, (3) the partial outcome of negotiations in the conclusion of administrative contracts should be documented at every stage, and (4) a comprehensive legal organization of negotiating administrative agreements should be carried out.

<b>CONTENTS</b>	<b>Page</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Organization By Agreement of Administrative Contracts A comparative Study of The Kingdom of Saudi Arabia And Egypt.  Dr. Fuad M. Musa Abdalkareem.</li> </ul>	1
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Financial Zakat System And Common Welfare Quantitative Estimation in Moroccan Economy.  Dr. Hassan Ghassan Belkacem. Houssine Ihnach Ali.</li> </ul>	65
<ul style="list-style-type: none"> <li>● The Dimensions of The External Auditor's Professional Obligations Towards Clients When Using Conformations as an Audit Evidence.  Dr. Mohamed N. Allam.</li> </ul>	115
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Cultural Variations in The Crossborder Transfer of Organiza- tional Knowledge: An Integrative Framework.  Rabi S. Bhagat. Ben L. Kedla Paul A. D. Harveston. Harry C. Triandis. Translated By: Ibraheem Ali Almelhem/phd. Revised By: Fahad M. Alali/phd.</li> </ul>	141
<ul style="list-style-type: none"> <li>● A critical Review of The Book: Strategic Management: Building Future Organization.  Noha Yusri Abdelchani.</li> </ul>	179

# PUBLIC ADMINISTRATION

- Volume Forty Three
- Issue Number 1

## Editorial Board

### **SUPERVISOR GENERAL**

Dr. Fahaad M. AL-Hamad  
Deputy Director General  
for Research and Information  
Tel. : 4778926

### **CHIEF EDITOR**

Dr. Salah M. AL-Maayouf  
Director General of Research Center  
Tel. : 4787572

### **MEMBERS**

Dr. Abdulrahman A. Higan  
Dr. Reda Ebrahim Saleh  
Dr. Abdullah M. Alswayed  
Dr. Fahd A. AL-Ateeg  
Dr. Ayoub M. AL-Jarbou  
Dr. Fahad S. Al-Tekhaifi

### **EDITORIAL SECRETARY**

Saud G. AL-Hajouj  
Tel. : 4745087

### **\* Correspondence:**

Correspondence for editing should be addressed to:  
Editor of Public Administration, Institute of Public Administration,  
P. O. Box 205, Riyadh, Saudi Arabia.  
Fax: 4792136



# PUBLIC ADMINISTRATION

A Professional Quarterly Journal  
published by  
the Institute of Public Administration,  
Riyadh, Saudi Arabia

## CONTENTS :

- Organization By Agreement of Administrative Contracts A comparative Study of The Kingdom of Saudi Arabia And Egypt.

Dr. Fuad M. Musa Abdalkareem.

- Financial Zakat System And Common Welfare Quantitative Estimation in Moroccan Economy.

Dr. Hassan Ghassan Belkacem.

Houssine Ihnach Ali.

- The Dimensions of The External Auditor's Professional Obligations Towards Clients When Using Conformations as an Audit Evidence.

Dr. Mohamed N. Allam.

- Cultural Variations in The Crossborder Transfer of Organizational Knowledge: An Integrative Framework.

Rabi S. Bhagat.

Ben L. Kedia

Paul A. D. Harveston.

Harry C. Triandis.

Translated By: Ibraheem Ali Almelhem/  
phd.

Revised By: Fahad M. Alali/phd.

- A critical Review of The Book: Strategic Management: Building Future Organization.

Noha Yusri Abdelchani.

ISSN : 0256 - 9035  
© I. P. A. 0137 / 14



# PUBLIC ADMINISTRATION

A Professional Quarterly Journal  
published by  
the Institute of Public Administration,  
Riyadh, Saudi Arabia

## CONTENTS :

- **Organization By Agreement of Administrative Contracts A comparative Study of The Kingdom of Saudi Arabia And Egypt.**  
Dr. Fuad M. Musa Abdalkareem.
- **Financial Zakat System And Common Welfare Quantitative Estimation in Moroccan Economy.**  
Dr. Hassan Ghassan Belkacem.  
Houssine Ihnach Ali.
- **The Dimensions of The External Auditor's Professional Obligations Towards Clients When Using Conformations as an Audit Evidence.**  
Dr. Mohamed N. Allam.
- **Cultural Variations in The Crossborder Transfer of Organizational Knowledge: An Integrative Framework.**  
Rabi S. Bhagat.  
Ben L. Kedia  
Paul A. D. Harveston.  
Harry C. Triandis.  
Translated By: Ibraheem Ali Almelhem/  
phd.  
Revised By: Fahad M. Alali/phd.
- **A critical Review of The Book: Strategic Management: Building Future Organization.**  
Noha Yusri Abdelchani.

● Volume Forty Three ● Number 1